

Sabine Rubner

Motivation von Mitarbeitern in internationalen Unternehmen,  
aufgezeigt am Beispiel einer Vertriebsabteilung

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE

Wirtschaftswissenschaften

Lieboch, 2012

Erstprüferin: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister

## BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG

Rubner, Sabine:

Motivation von Mitarbeitern in internationalen Unternehmen, aufgezeigt am Beispiel einer Vertriebsabteilung – 2012. – 71 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachhochschul-Studiengang Wirtschaftswissenschaften/Internationales Management

Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird sowohl für die männliche wie die weibliche Form die männliche Form verwendet.

Bachelorarbeit, 2012

## REFERAT

Mit dieser Bachelorarbeit sollen die Leser zu Überlegungen angeregt werden, was Mitarbeitermotivation eigentlich bedeutet und wie man diese aufrecht erhalten bzw. stets anregen kann. Wie kann man den Arbeitsalltag so gestalten, dass die Mitarbeiter Spaß und Freude an der Arbeit haben, sich wohlfühlen und kurz- sowie langfristig Leistungssteigerungen möglich sind.

In meinem theoretischen Teil werde ich die Motivationstheorien darstellen. Des Weiteren werde ich Grundbegriffe der Motivation und einzelne Motivationsinstrumente näher erklären. Somit soll veranschaulicht werden welche Möglichkeiten geboten werden, bei richtigem Einsatz, ein positives Mitarbeiterverhalten zu erzielen. Das Ergebnis einer motivierten Belegschaft schlägt sich auf beiden Seiten nieder. Einerseits schaffen Unternehmen höhere Gewinne zu erzielen, andererseits fühlen sich die Angestellten zufrieden, sie fühlen sich ans Unternehmen gebunden und arbeiten mit vollem Einsatz. Es wird eine sogenannte win – win – situation geschaffen.

In meinem praktischen Teil werde ich eine Mitarbeiterbefragung in einer Vertriebsabteilung eines internationalen Unternehmens durchführen. An Hand dieser werde ich Stärken und Schwächen herausarbeiten welche ich im Anschluss mit Verbesserungspotenzialen belege.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>7</b>
1.1. Problemstellung und Zielsetzung .....	7
1.2. Methodisches Vorgehen.....	7
<b>2. Motivation von Mitarbeitern – Grundlagen.....</b>	<b>9</b>
2.1. Begriffe .....	9
2.1.1. Motiv .....	9
2.1.2. Motivation .....	9
2.1.3. Intrinsische Motivation.....	10
2.1.4. Extrinsische Motivation.....	10
2.2. Theorien der Motivation.....	10
2.2.1. Inhaltstheorien .....	11
2.2.1.1. Bedürfnistheorie nach Abraham Maslow .....	11
2.2.1.2. Alderfers ERG – Theorie .....	12
2.2.1.3. Die Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg.....	14
2.2.2. Prozesstheorien .....	16
2.2.2.1. Die VIE-Theorie nach Vroom .....	16
2.2.2.2. Gleichgewichtstheorie nach Adams .....	19
2.3. Aspekte der Arbeitsmotivation.....	19
2.4. Motivationsinstrumente .....	20
2.4.1. Materielle Anreizsysteme .....	20
2.4.1.1. Entgelt .....	20
2.4.1.1.1. Zeitlohn .....	21
2.4.1.1.2. Akkordlohn.....	22
2.4.1.1.3. Prämienlohn.....	23
2.4.1.2. Sozialleistungen.....	24
2.4.1.3. Erfolgsbeteiligung.....	25
2.4.1.4. Cafeteria System.....	26
2.4.2. Immaterielle Anreizsysteme .....	27
2.4.2.1. Motivation aus der Aufgabe.....	27
2.4.2.1.1. Job Rotation.....	28
2.4.2.1.2. Job Enlargement.....	29
2.4.2.1.3. Job Enrichment.....	29
2.4.2.1.4. Teilautonome Arbeitsgruppen .....	30
2.4.2.1.5. Work-Life-Balance.....	30
2.4.2.2. Entwicklungsmöglichkeiten .....	34
2.5. Motivation in internationalen Unternehmen .....	36
<b>3. Analyse der Motivationssituation in einem internationalen Unternehmen .37</b>	
3.1. Vorstellung des Unternehmens .....	37
3.2. Vertriebsabteilung .....	37
3.2.1. Struktur .....	37
3.2.2. Mitarbeiterzahl .....	37
3.2.3. Tätigkeitsbereiche, Abläufe .....	38
3.3. Beschreibung der vorhandenen Motivationsinstrumente .....	38

<b>4.</b>	<b>Empirische Untersuchung Vertriebsabteilung.....</b>	<b>40</b>
4.1.	Strategische Zieldefinition .....	40
4.2.	Methodisches Vorgehen.....	41
4.1.1.	Auswahl der Befragungsobjekte.....	41
4.1.2.	Aufbau des Befragungsinstruments .....	41
4.1.3.	Durchführung der Befragung.....	43
4.1.4.	Datenerfassung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.....	43
4.2.	Soziodemografische Daten der Befragten.....	44
4.3.	Ist-Stand Bedeutung der Motivationsfaktoren.....	44
4.4.	Ist-Stand der Motivation basierend auf alle Themenblöcke.....	45
4.4.1.	Unternehmenskultur .....	45
4.4.2.	Arbeitsbereich .....	46
4.4.3.	Management und Führungsstil .....	47
4.4.4.	Projekte und Zielvereinbarungen.....	48
4.4.5.	Kommunikation .....	48
4.4.6.	Feedback .....	49
4.4.7.	Weiterbildung .....	50
4.4.8.	Coaching, Perspektiven .....	51
4.4.9.	Mitarbeitergespräch .....	52
4.4.10.	Standortwechsel.....	52
4.5.	Zusammenfassende Bewertung.....	53
<b>5.</b>	<b>Erstellung von Motivationsinstrumenten für die Zukunft.....</b>	<b>55</b>
5.1.	Laufbahnplanung (Perspektiven).....	55
5.2.	Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarungen .....	56
5.3.	Auslandsentsendung (Standortwechsel).....	57
5.4.	Flexible Arbeitszeitgestaltung.....	60
5.5.	Prämien.....	61
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>61</b>
6.1.	Erkenntnisse der empirischen Untersuchung .....	61
6.2.	Ausblick .....	62
 <b>Anlagen</b>		
<b>Fragebogen.....</b>		<b>63</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>68</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung.....</b>		<b>71</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Maslowsche Bedürfnispyramide.....	11
Abb. 2: ERG – Theorie nach Alderfer .....	14
Abb. 3: Zwei-Faktoren Theorie Herzberg.....	15
Abb. 4: Überblick Lohnformen .....	21
Abb. 5: Überblick über freiwillige betriebliche Sozialleistungen.....	25
Abb. 6: Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung.....	31
Abb. 7: Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung .....	32
Abb. 8: Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen .....	34
Abb. 9: Themenblöcke des Fragebogens .....	42
Abb. 10: Ausschnitt aus einem Themenblock des Fragebogens.....	42
Abb. 11: Soziodemografische Daten der Befragten .....	44
Abb. 12: Ist-Stand Auswertung: Bedeutung Motivationsfaktoren .....	45
Abb. 13: Ist-Stand Auswertung: Unternehmenskultur .....	46
Abb. 14: Ist-Stand Auswertung: Arbeitsbereich .....	46
Abb. 15: Ist-Stand Auswertung: Management und Führungsstil .....	47
Abb. 16: Ist-Stand Auswertung: Projekte und Zielvereinbarungen .....	48
Abb. 17: Ist-Stand Auswertung: Kommunikation.....	49
Abb. 18: Ist-Stand Auswertung: Feedback.....	49
Abb. 19: Ist-Stand Auswertung: Weiterbildung .....	50
Abb. 21: Ist-Situation Auswertung: Mitarbeitergespräch .....	52
Abb. 22: Ist-Stand Auswertung: Standortwechsel .....	53
Abb. 23: Personalentwicklungsinstrumente zur gezielten Steuerung eines Auslandseinsatzes .....	59

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
E	Existenzbedürfnis
etc.	et cetera
G	Wachstumsbedürfnis
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
HE	Handlungsergebnisse
HF	Handlungsfolgen
MA-Gespräch	Mitarbeitergespräch
R	Sozialbedürfnis
UN	Unternehmen
UN-Visionen	Unternehmensvisionen
vglw.	vergleichsweise
VIE	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie
z. B.	zum Beispiel

## 1. Einleitung

„Unser Problem wird nicht sein, dass günstige Gelegenheiten für wirklich motivierte Menschen fehlen, sondern dass motivierte Menschen fehlen, die bereit und fähig sind, die Gelegenheiten zu nutzen.“

-Buck Rodgers-

Das wichtigste Kapital in einem Unternehmen ist der Mensch, in den jeden Tag auf das neue investiert werden muss, denn vor allem in einer schnelllebigen Zeit wie heute und unserer globalen Wirtschaft sind motivierte und spezialisierte Mitarbeiter gefragter denn je.

Wir verbringen fast die Hälfte unseres Lebens in der Arbeit, daher ist es sehr wichtig, dass wir uns wohl fühlen und unseren Arbeitsplatz motiviert betreten.

Leider ist dies jedoch nicht immer der Fall und Unternehmen verabsäumen es oft ihre Mitarbeiter rechtzeitig zu fördern und zu motivieren bevor sie resignieren.

Jeder einzelne von uns hat Vorstellungen, eine Vielzahl an Bedürfnissen, Erwartungen und Forderungen, die er in seiner Arbeitswelt für sich am Besten abgestimmt leben möchte.

Sind Mitarbeiter motiviert, profitieren beide Seiten, die Mitarbeiter selbst, sowohl auch das Unternehmen, welches durch motivierte Mitarbeiter erfolgreicher sein wird.

Dies alles sind Gründe warum ich dieses Thema für meine Arbeit gewählt habe – ich möchte anhand meines Beispiels aufzeigen welche Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation es gibt und wie man Mitarbeiter für seinen Unternehmenserfolg gewinnen kann.

### 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es die theoretischen Grundlagen der Mitarbeitermotivation aufzuzeigen welche im Anschluss anhand einer empirischen Untersuchung praxisnah betrachtet werden. Ich möchte die Leser zum Nachdenken anregen und sie darauf hinweisen mit welchen Mitteln Mitarbeiter motiviert werden können. In weiterer Folge soll näher gebracht werden, dass sich die Investition in den Menschen lohnt, da sie durch Erfolg und Gewinn wieder ins Unternehmen zurückfließt.

### 1.2. Methodisches Vorgehen

Im ersten Abschnitt befasse ich mich mit den Grundlagen, sowie mit den Begriffen der Mitarbeitermotivation. Begriffe wie Motiv, Motivation – extrinsisch, intrinsisch werden erläutert, dass auch dem Leser der Zugang zu diesem Thema erleichtert wird.

---

Darauf aufbauend, im zweiten Kapitel beschäftige ich mich mit den Theorien der Arbeitsmotivation. Hier werde ich als Erstes auf die Inhaltstheorien eingehen, die sich vor allem mit den Motiven der Menschen beschäftigt und aufzeigen, welche Motive Menschen haben. Im Anschluss gehe ich auf die Prozesstheorien ein, die vor allem versuchen zu erklären wie die Motive eines Menschen angeregt und beeinflusst werden können, um ein bestimmtes Verhalten auszulösen.

Nachdem ich die Theorien beschrieben habe komme ich zu den Aspekten der Arbeitsmotivation. Welche Motivationsinstrumente gibt es und wie schaut es aus mit materiellen und immateriellen Anreizsystemen. Als Schlusspunkt dieses Kapitels schaue ich mir noch die Motivation in internationalen Unternehmen an.

Der dritte Teil zeigt eine Analyse der Motivationssituation in einem internationalen Unternehmen, am Beispiel einer Vertriebsabteilung. Das Unternehmen, sowie seine Struktur werden kurz vorgestellt. Im weiteren Schritt wird auch die Vertriebsabteilung näher eingegangen und die bereits vorhandenen Motivationsinstrumente beschrieben.

Das nächste Kapitel zeigt eine empirische Untersuchung mittels Mitarbeiterbefragung in der vorgestellten Vertriebsabteilung, welches den praktischen Teil dieser Arbeit darstellt.

Ich werde den Mitarbeiterfragebogen Schritt für Schritt erklären und interpretieren und als Abschluss Verbesserungsvorschläge für die Zukunft erarbeiten.

Im letzten Teil dieser Arbeit werden Motivationsinstrumente für die Zukunft erstellt, sowie bereits vorhandene Instrumente aufgezeigt an denen es noch einiges an Potential herauszuholen gibt.



## 2. Motivation von Mitarbeitern – Grundlagen

Um den Lesern den Zugang zu diesem Thema zu erleichtern werden in diesem Abschnitt die motivationstheoretischen Grundlagen erläutert und Begriffe wie Motiv, Motivation, intrinsische und extrinsische Motivation behandelt. Nach der Definition einiger grundlegender Begriffe werden dem Verfasser wichtige Inhalts- und Prozesstheorien beschrieben.

### 2.1. Begriffe

#### 2.1.1. Motiv

Der Begriff Motiv führt auf den lateinischen Begriff „movere“ zurück, was „bewegen“ bedeutet.

Allgemein ausgedrückt sind Motive in der Psychologie richtunggebende, leitende und antreibende psychische Ursachen des Handelns. Motive befähigen ihren Besitzer, bestimmte Gegenstände wahrzunehmen und durch die Wahrnehmung eine emotionale Erregung zu erleben, daraufhin in bestimmter Weise zu handeln oder wenigstens den Impuls zur Handlung zu verspüren.<sup>1</sup>

Motive sind teilweise angeboren, entwickeln sich bzw. reifen erst signifikant innerhalb sozialer Strukturen. Diese können auch als biogene oder primäre Motive bezeichnet werden. Das bedeutet zunächst, dass jede Person genetisch angeborene Motive besitzt. Darüber hinaus hat jeder Mensch auch sekundäre oder soziogene Motive, die sich in weiteren Lebensabschnitten erneuern und ändern. Das Umfeld spielt bei der Entwicklung der Motive einer Person eine erhebliche Rolle. Besonders prägend sind frühkindliche Erfahrungen, in denen Motive gelernt bzw. erworben werden und maßgeblich für individuelle Ausrichtung entscheidend sind. Motive bewirken Zielsetzungen, die dann zu Handlungen drängen.<sup>2</sup>

#### 2.1.2. Motivation

Motivation ist der Zustand des Motiviertseins und stellt die Gesamtheit aller in einer Handlung wirksamen Motive dar, die das Verhalten des Individuums aktivieren und regulieren. Unter Motivation versteht man also die Bereitschaft, in einer konkreten Situation eine bestimmte Handlung mit einer bestimmten Intensität bzw. Dauerhaftigkeit auszuführen.<sup>3</sup>

Motivation entspringt aus zwei verschiedenen Quellen. Zum einen schöpft eine Person seine Motivation aus sich selbst. Hier spielen sein Wünsche, Dränge, Träume und Bedürfnisse eine wichtige Rolle, die ein bestimmtes Verhalten auslösen. Auf der anderen Seite ist die

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml>, 18.02.2012

<sup>2</sup> Vgl. Heckhausen, H; Motivation und Handeln (1989), S.9f.

<sup>3</sup> Vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml>, 18.02.2012

umgebende Situation ein Faktor, der motivierende Kräfte freisetzen kann. Hierzu zählen verschiedene äußerliche Anreize, wie z. B. Lob, Geld, Karrierechance oder Ermutigung.<sup>4</sup>

Motivation entsteht dann, wenn eine Person mit Anreigungsbedingungen der umgebenen Situation konfrontiert wird, die in ihr ganz bestimmte Motive aktivieren, die wiederum Verhaltensintentionen auslösen.<sup>5</sup>

### 2.1.3. Intrinsische Motivation

Intrinsische Motivation ist die Motivation, die ein Individuum aus einer Tätigkeit selbst erhält. Eine dauerhafte Arbeitsmotivation kann immer nur aus der Arbeit selbst entstehen.<sup>6</sup>

Man könnte intrinsische Motivation auch folgendermaßen definieren: „Jemand tut etwas, weil er selbst es tun will.“ Wichtige Mitbereitereigenschaften, wie etwa Kreativität, Engagement, Eigenverantwortung und Zuverlässigkeit sind immer intrinsisch motiviert, - sie beruhen auf Neugier und Freude am Tun.<sup>7</sup>

Für eine Führungskraft ist es enorm wichtig, ihren Mitarbeitern Freiräume zu schaffen, in dem sie streckenweise autonom handeln können und ihre eigene Kreativität einsetzen können. Diese Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um intrinsische Anreize zu aktivieren.<sup>8</sup>

### 2.1.4. Extrinsische Motivation

Darunter versteht man die von „außen“ zugeführte Motivation. Die extrinsische Motivation entsteht nicht aus der Aufgabe, sondern durch „externe“ Anreizfunktionen, von Vorgesetzten und der Unternehmensleitung, wie z. B.: Arbeitsentlohnung, Schichtzuschläge, Provisionen, Incentives, Sonderurlaub, etc. Extrinsische Anreize können unter bestimmten Umständen intrinsische Motivation zerstören bzw. untergraben.<sup>9</sup>

Auch negative Aspekte wie zum Beispiel, Tadel, Mobbing, oder das Entgehen einer Strafe sind äußere Faktoren die uns dazu treiben, eine bestimmte Handlung auszuführen bzw. zu unterlassen.<sup>10</sup>

## 2.2. Theorien der Motivation

Eine Vielzahl von Theorien zur Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit wurden in den letzten Jahren untersucht und analysiert. Viele Unternehmen und deren Führungskräfte sind besonders daran interessiert zu wissen, wie die Mitarbeiter zu motivieren sind, welche Fakto-

<sup>4</sup> Vgl. Comelli, G; von Rosenstiel L.; Führung durch Motivation (2003); S. 6 f.

<sup>5</sup> Vgl. von Rosenstiel, L: Grundlagen der Organisationspsychologie (2007) S. 240

<sup>6</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 5.Auflage, S. 748

<sup>7</sup> Vgl. Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse, S 124

<sup>8</sup> Vgl. Wilhelm, O., Motivation und Führung von Mitarbeitern (2010), S. 6 f.

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-5.html>, 18.02.2012

<sup>10</sup> Vgl. [http://www.shaxmax.at/itwo/trainerwiki/index.php?title=Extrinsische/Intrinsische\\_Motivation](http://www.shaxmax.at/itwo/trainerwiki/index.php?title=Extrinsische/Intrinsische_Motivation), 18.02.2012

ren die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten beeinflussen und welche Anreize geschaffen werden müssen.<sup>11</sup>

Im nächsten Teil werden zunächst die Inhaltstheorien vorgestellt, und im Anschluss werden die Prozesstheorien näher erläutert.

### 2.2.1. Inhaltstheorien

Die Inhaltstheorien versuchen die Frage zu beantworten wonach ein Mensch strebt, welche Motive in bestimmten Situationen wirksam werden und den Menschen zu einem bestimmten Verhalten veranlassen.

In Bezug auf die Arbeitsmotivation versuchen sie zu erklären, was einen Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung veranlasst, Arbeitsleistungen zu erbringen.<sup>12</sup>

#### 2.2.1.1. Bedürfnistheorie nach Abraham Maslow

Die Maslowsche Bedürfnispyramide ist ein vom US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow entwickeltes Modell um Motivationen von Menschen zu beschreiben. Die Stufen der Pyramide bilden menschliche Bedürfnisse. Sie bauen aufeinander auf jeder versucht zuerst die Bedürfnisse der niedrigen Stufen zu befriedigen bevor die nächste Stufe dran ist.

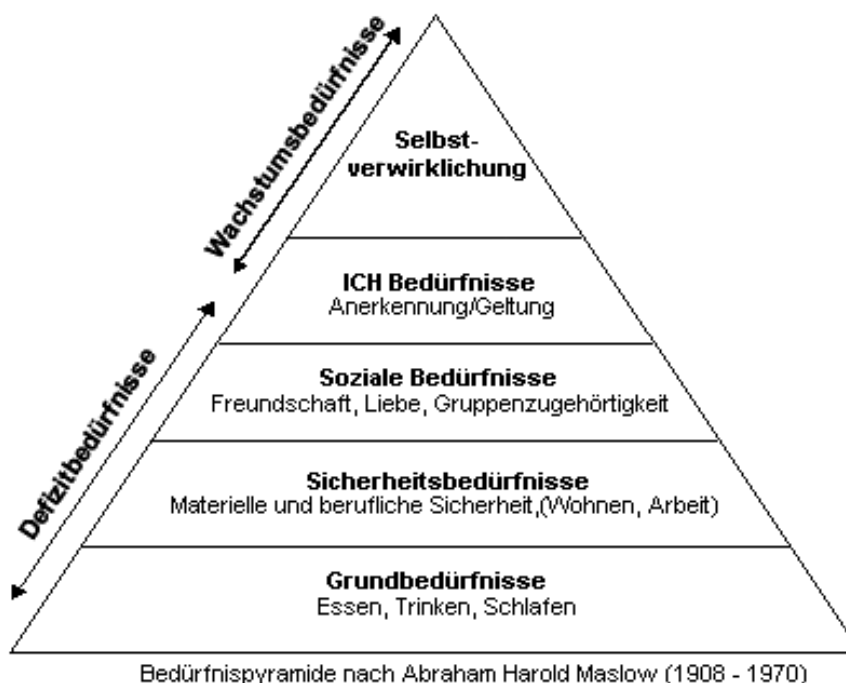


Abb. 1: Maslowsche Bedürfnispyramide<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Weinert, A., Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 190

<sup>12</sup> Vgl. [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst\\_kap4/mottheo/mottheo.PDF](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.PDF), 18.02.2012

<sup>13</sup> Vgl. <http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/wp-content/uploads/2011/03/maslow.gif>, 18.02.2012

Die unteren drei Stufen der Pyramide und Teile der vierten Stufe bilden die sogenannten Defizitbedürfnisse, die beiden oberen die Wachstumsbedürfnisse. Die Defizitbedürfnisse müssen befriedigt sein damit man zufrieden ist, aber wenn sie erfüllt sind hat man keine weitere Motivation in dieser Richtung. Wachstumsbedürfnisse können demgegenüber nie wirklich befriedigt werden.

Auf der ersten Stufe finden wir die Grund- bzw. Existenzbedürfnisse, zu denen gehören Essen, Trinken, Schlafen, Sex und diese müssen befriedigt werden.

Nach Maslow sind die physiologischen Bedürfnisse die wichtigsten von allen und stellen die Hauptmotivation für menschliches Handeln dar. Werden diese ständig bedient oder gestillt, verringern sich diese auf ein Mindestmaß, höhere Bedürfnisse werden geweckt.<sup>14</sup>

Die zweite Stufe ist die Sicherheitsebene, sie wird geweckt sobald die physiologischen Bedürfnisse größtenteils abgedeckt sind. Hierunter fallen unter anderem das Bedürfnis nach allgemeiner Sicherheit, Arbeitsplatzsicherheit, sowie Schutz, Struktur und Ordnung und die Freiheit von Angst.

Die dritte Stufe, der sozialen Bedürfnisse wird aktiviert, sobald die vorherigen Bedürfnisse größtenteils befriedigt sind. Dazu zählen, Kommunikation, Partnerschaft, Gruppenzugehörigkeit, sowie ein Freundeskreis.

Maslow macht hier vor allem deutlich, dass die Bedeutung von Verwurzelung immens wichtig ist für den Mensch, der eine instinktive Neigung zur Gruppenzugehörigkeit besitzt und Anschluss sucht.

Geht man weiter die Pyramide noch oben, gelangt man zu den Ich-Bedürfnissen, auch Wertschätzungsbedürfnisse genannt. Diese werden in zwei Kategorien unterteilt: in Achtung durch andere Menschen und Selbstachtung. Zur Selbstachtung zählt das Selbstvertrauen, die Kompetenz, Zulänglichkeit oder auch Freiheit. Achtung durch andere Menschen umfasst Anerkennung, Wertschätzung, Status, Ruf oder Prestige.

Das hierarchisch höchste Bedürfnis in der Pyramide ist das Bedürfnis zur Selbstverwirklichung, dieses Bedürfnis verkörpert das Streben nach der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.<sup>15</sup>

#### 2.2.1.2. Alderfers ERG – Theorie

Ausgangspunkt dieser Theorie ist die Bedürfnispyramide nach Maslow.

Clayton P. Alderfer stellte einige Defizite in der von Maslow entwickelten Pyramide fest und passt sie den Bedingungen der modernen Arbeitswelt an.

---

<sup>14</sup> Vgl. Maslow, A.: Motivation und Persönlichkeit (2005), S. 62 f.

<sup>15</sup> Vgl. [http://widawiki.wiso.uni-dortmund.de/index.php/Maslowsche\\_Bed%C3%BCrfnispyramide](http://widawiki.wiso.uni-dortmund.de/index.php/Maslowsche_Bed%C3%BCrfnispyramide), 19.02.2012

In seiner sogenannte ERG – Theorie unterscheidet man nur mehr drei Bedürfnisklassen:

- Existenzbedürfnisse (Existence Needs): im Wesentlichen eine Zusammenfassung aus den zwei ersten Stufen von Maslow.  
Hier geht es um Sicherheits- und Grundbedürfnisse.
- Beziehungsbedürfnisse (Relatedness Needs): worunter Alderfer alle direkten sozialen Kontakte sowie gesellschaftliche Anerkennung, Wertschätzung und Status zusammenfasst.
- Wachstumsbedürfnisse (Growth Needs): diese umfassen die Bedürfnisse zur persönlichen Entwicklung, wie Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Leistung, Selbständigkeit, Unabhängigkeit sowie Selbstvertrauen.

Aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe leitet sich diese Theorie her, die so genannte ERG – Theorie.

Darauf aufbauend hat Alderfer vier Hypothesen entwickelt:<sup>16</sup>

- Frustrations-Hypothese: Ein nichtbefriedigendes Bedürfnis wird dominant
- Frustrations-Regressions-Hypothese: Wird ein Bedürfnis nicht befriedigt, so wird das hierarchisch niedrigere dominant.
- Befriedigungs-Progressions-Hypothese: Durch die Befriedigung eines Bedürfnisses wird das hierarchisch höhere aktiviert.
- Frustrations-Progressions-Hypothese: Auch die Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses kann zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen und höhere Bedürfnisse aktivieren bzw. zu höheren Anspruchsniveaus führen.

Damit unterscheidet sich Alderfers Modell in zweierlei Hinsicht von Maslows Ansatz: Zum einen müssen Bedürfnisse nicht erst erfüllt sein, um andere wirksam werden zu lassen. Zum anderen hat die Aktivierungswirkung zwei Richtungen: Auch bereits befriedigte dienen außer den unbefriedigten Bedürfnissen als Motivatoren.<sup>17</sup>

Die nachstehende Grafik soll die ERG – Theorie von Alderfer noch weiter veranschaulichen und aufzeigen, dass wir zwischen sieben Prinzipien unterscheiden.

<sup>16</sup> Vgl. [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst\\_kap4/mottheo/mottheo.PDF](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.PDF), 19.02.2012

<sup>17</sup> Vgl. Weinert A., Organisationspsychologie (1998) S.149

**Prinzip 1:** Je weniger ein Existenzbedürfnis (E) befriedigt wird, umso größer wird es

**Prinzip 2:** Je weniger die Sozialbedürfnisse (R) befriedigt sind, umso stärker werden die Existenzbedürfnisse (E)

**Prinzip 3:** Je mehr die Existenzbedürfnisse (E) befriedigt sind, umso stärker werden die Sozialbedürfnisse (R)

**Prinzip 4:** Je weniger die Sozialbedürfnisse (R) befriedigt sind, umso stärker werden die Sozialbedürfnisse (R)

**Prinzip 5:** Je weniger die Wachstumsbedürfnisse (G) befriedigt sind, umso stärker werden die Sozialbedürfnisse (R)

**Prinzip 6:** Je mehr die Sozialbedürfnisse (R) befriedigt sind, umso stärker werden die Wachstumsbedürfnisse (G)

**Prinzip 7:** Je mehr oder je weniger die Wachstumsbedürfnisse (G) sind, umso stärker werden sie

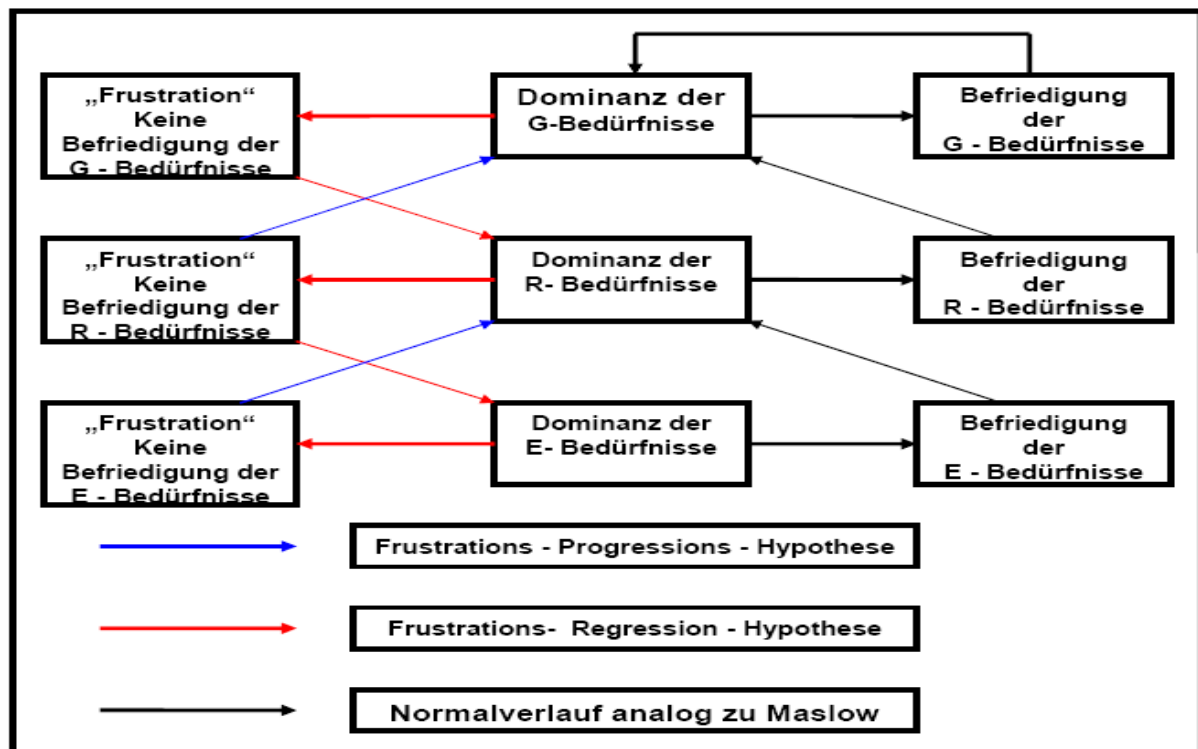


Abb. 2: ERG – Theorie nach Alderfer<sup>18</sup>

### 2.2.1.3. Die Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg

“Frederick Herzberg“ stellte 1968 durch empirische Untersuchungen fest, dass das Verhalten von Mitarbeitern durch zwei unterschiedliche Faktoren beeinflusst wird. In seiner Pittsburgh-Studie befragte er ca. 200 Ingenieure und Buchhalter über angenehme und unangenehme Arbeitssituationen.

<sup>18</sup> Vgl. Franken, S., Verhaltensorientierte Führung (2007), S. 91

Seine Ergebnisse waren folgende:<sup>19</sup>

Für Arbeitszufriedenheit sind andere Faktoren verantwortlich als für Arbeitsunzufriedenheit.

Arbeitszufriedenheit wird über Faktoren erreicht, die sich auf die Arbeitsinhalte beziehen,

Arbeitsunzufriedenheit durch Faktoren, die sich auf die Arbeitsumwelt beziehen.

Einteilung in zwei Gruppen:

- **Motivatoren**
- **Hygiene-Faktoren**

Das Vorhandensein von Motivatoren macht zufrieden, ihr Nichtvorhandensein jedoch nicht unzufrieden.

Das Nichtvorhandensein von Hygiene-Faktoren führt zu Unzufriedenheit, ihr Vorhandensein jedoch nicht zu Zufriedenheit.

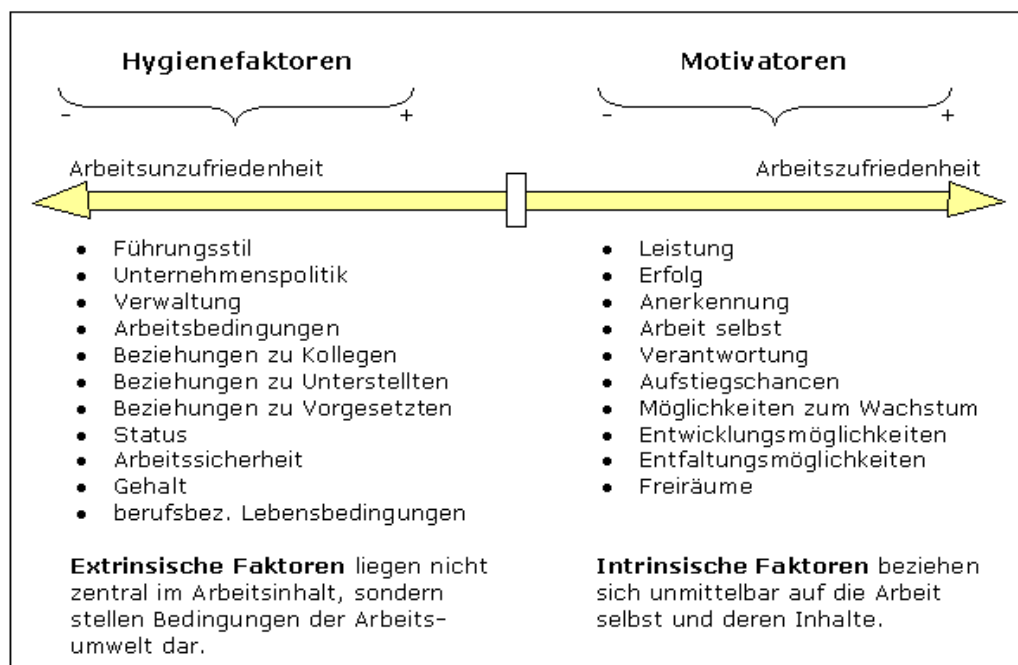


Abb. 3: Zwei-Faktoren Theorie Herzberg<sup>20</sup>

In Abbildung 3 wird ersichtlich, wie Hygienefaktoren und Motivatoren zusammenspielen und welche Faktoren darunter fallen.

<sup>19</sup> Vgl. [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst\\_kap4/mottheo/mottheo.PDF](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.PDF), 19.02.2012

<sup>20</sup> Vgl. [http://www.wonderbox.ch/ips/191\\_zweifaktorentheorie\\_herzberg.gif](http://www.wonderbox.ch/ips/191_zweifaktorentheorie_herzberg.gif), 19.02.2012

Herzberg erkennt, dass es diese zwei Arten von Einflussgrößen geben muss.<sup>21</sup>

1. *Hygienefaktoren*, deren Fehlen Unzufriedenheit hervorruft. Ihr Vorhandensein hebt zwar die Unzufriedenheit auf, wird jedoch in kurzer Zeit zur Selbstverständlichkeit, und Selbstverständliches besitzt keine motivierende Wirkung.
2. *Motivatoren*, deren Vorhandensein die Zufriedenheit erhöht, deren Fehlen jedoch die Zufriedenheit verhindert, ohne sich gleichzeitig hervorzurufen.

Als Konsequenz aus dieser Theorie ergibt sich, dass Unzufriedenheit im Betrieb und damit schlechtes Betriebsklima durch fehlende Hygienefaktoren bedingt sind. Eine Verbesserung ist nur durch eine Umstellung dieser Faktoren zu erreichen. Motivatoren können fehlende Hygienefaktoren teilweise ersetzen, z. B. wird ein Mitarbeiter, der eine interessante Arbeit hat, weniger über schlechte Arbeitsbedingungen klagen, als jemand, der eine langweilige, uninteressante Tätigkeit verrichtet. Hygienefaktoren hingegen können kein Klima der Zufriedenheit erzeugen und an Stelle der Motivatoren treten.

### 2.2.2. Prozesstheorien

Die Prozesstheorien der Motivation versuchen den Motivationsverlauf und die ablaufenden kognitiven Prozesse zu erklären. Sie beantworten die Frage, was sich in einem Menschen abspielt, der etwas anstrebt. Im Zentrum des Interesses steht dabei der Prozess, der dazu führt, dass eine bestimmte Alternative ausgewählt wird, während eine andere verworfen wird. In Bezug auf die Arbeitsmotivation versuchen diese Theorien zu ergründen, wie ein Mitarbeiter veranlasst wird, Arbeitsleistungen zu erbringen.<sup>22</sup>

„Kognitiv“ wird allein schon übersetzt durch: Das Wahrnehmen, Erkennen.

#### 2.2.2.1. Die VIE-Theorie nach Vroom

1964 begründet der kanadische Professor Victor H. Vroom die VIE- Theorie oder Valenz-Instrumentalitäts- Erwartungstheorie. Diese Theorie geht davon aus, dass für eine Person mehrere Anreize und Handlungsalternativen für die Erreichung eines Ziels attraktiv sein können. Die handelnde Person trifft schließlich durch ihr emotionales Vorerleben eine Entscheidung darüber, welcher Anreiz bzw. welche Handlungsalternative für sie am wertvollsten für die Zielerreichung ist. Das Ergebnis dieser Überlegung bestimmt dann maßgeblich das Handeln der Person. Die VIE- Theorie beruht hierbei auf einem Weg- Ziel- Satz. Der Weg, d.h. die Leistung, wird vom Menschen nur dann angestrebt, wenn dieser auch zum erwünschten Ziel führt. Bezogen auf ein Unternehmen bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter immer dann die

<sup>21</sup> Vgl. Bisani, F. Personalwesen und Personalführung (1995), S. 659

<sup>22</sup> Vgl. [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst\\_kap4/mottheo/mottheo.PDF](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.PDF), 19.02.2012



Ziele der Unternehmung anstrebt, wenn diese ihm nutzen, seine eigenen individuellen Ziele zu erreichen. Weiterhin sagt die Theorie aus, dass ein Mensch, wenn er mehrere Handlungsentscheidungen zur Verfügung hat, diejenige auswählt, die ihm am nützlichsten für das Erreichen des Ziels ist und die er außerdem für realisierbar hält.<sup>23</sup>

Vroom unterscheidet in seiner Theorie zwischen zwei Sorten von Konsequenzen, die sich aus menschlichem Handeln ergeben: die Handlungsergebnisse (Ergebnisse erster Stufe) und die Handlungsfolgen (Ergebnisse zweiter Stufe).

- Handlungsergebnisse (E) sind die direkten Ergebnisse, welche sich aus dem Handeln oder auch Nicht-Handeln einer Person ergeben, z. B. die Beförderung im Beruf, welche als Resultat engagierten Arbeitens angeboten wird. Ein Handlungsergebnis ist somit stets Folge einer Handlungsalternative.
- Als Handlungsfolgen (F) wird die Wirkung bezeichnet, welche ein Handlungsergebnis auf andere Bereiche des Lebens hat. Im Fall der Beförderung wären dies z. B. mehr Verantwortung, weniger Freizeit, bessere Bezahlung und mehr Ansehen.

Man muss also drei Ebenen unterscheiden:

1.Motivation und Handlung → 2.Handlungsergebnis → 3.Handlungsfolge

Um zu erklären, wie Menschen motivationale Entscheidungen treffen („Strengt ich mich an oder nicht?“), sind nach Vroom die drei folgenden Aspekte notwendig: die Instrumentalität des Handlungsergebnisses, die Valenz der Handlungsfolge und die zugehörige Erwartung der Person.

**Valenz** - Unter Valenz versteht Vroom den Wert, den bestimmte Zustände für ein Individuum haben. Valenz gibt also den Grad an, in dem ein bestimmter Zustand für ein Individuum wünschenswert oder wie wichtig dieser ist.

**Instrumentalität** - Dies steht hier für die Beziehung zwischen dem Handlungsergebnis und den daraus resultierenden Handlungsfolgen, „d. h. Handlungsergebnisse können günstige oder ungünstige Auswirkungen haben“. Hinter dem Begriff der Instrumentalität verbirgt sich also die Frage, inwieweit das Ergebnis meiner Anstrengungen wünschenswerte Konsequenzen nach sich zieht.

Ein Handlungsergebnis kann also gleichzeitig positive und negative Instrumentalität (Auswirkung) haben, bezogen auf verschiedene Handlungsfolgen

<sup>23</sup> Vgl. Bading N., Motivationstheorien (2002), S. 6 f.

**Erwartung** – Der Terminus Erwartung beschreibt hier den Grad der subjektiv wahrgenommenen Eintretens-Wahrscheinlichkeit eines Ergebnisses. Die Erwartung misst Vroom auf einer Skala von 0 bis 1: Bei einer Erwartung von 0 hält das Individuum das Auftreten eines Ereignisses infolge einer bestimmten Handlung für unwahrscheinlich, bei einer Erwartung von 1 wird das Auftreten eines Ereignisses für sicher gehalten.<sup>24</sup>

Die Entscheidung einer Person darüber, ob sie Leistung investiert oder nicht, ergibt sich nach Vroom schließlich aus dem Zusammenspiel ihrer Erwartungen und der Wertigkeit des Handlungsergebnisses:

$$\text{Entscheidung} = \text{Valenz}(E) * \text{Erwartung}(E)$$

Das Individuum wird demnach zu jener Handlungsalternative greifen, die den höchsten F-Wert besitzt. Die multiplikative Verknüpfung von Valenz und Erwartung zeigt, dass beide Aspekte ein Mindestmaß erreichen müssen, damit eine Person bereit ist, Leistung zu zeigen. Ein extrem wünschenswertes Ziel wird sich trotzdem nicht leistungssteigernd auswirken, wenn die Person annimmt, dass dieses Ergebnis nicht zu erreichen ist (z. B. weil man überzeugt ist, bei Beförderungen „sowieso immer übergangen zu werden“ oder weil man sich selbst für nicht kompetent genug hält). Gleichzeitig werden Handlungsziele, die sehr leicht zu erreichen wären, trotzdem nicht motivierend wirken, wenn sie keine positive Valenz besitzen (z. B. dem Nachbarn den Hof kehren).

Nach dieser Auffassung ist Arbeitsleistung also extrinsisch motiviert, sie ist für den Einzelnen ein Instrument zur Erreichung von Handlungsfolgen mit positiver Valenz.

Besonders wichtig für die Unternehmenspraxis ist die Aussage der Theorie, dass die Motivation von Mitarbeitern von der gekonnten Verknüpfung von betrieblichen mit individuellen Zielen abhängt. Die Grundidee der VIE-Theorie ist sehr einleuchtend, zugleich aber auch relativ komplex.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Valenz-Instrumentalit%C3%A4ts-Erwartungs-Theorie#Valenz, Instrumentalit%C3%A4t, Erwartung](http://de.wikipedia.org/wiki/Valenz-Instrumentalit%C3%A4ts-Erwartungs-Theorie#Valenz,_Instrumentalit%C3%A4t,_Erwartung), 19.02.2012

<sup>25</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Valenz-Instrumentalit%C3%A4ts-Erwartungs-Theorie#Die\\_motivationale\\_Entscheidung](http://de.wikipedia.org/wiki/Valenz-Instrumentalit%C3%A4ts-Erwartungs-Theorie#Die_motivationale_Entscheidung), 19.02.2012

### 2.2.2.2. Gleichgewichtstheorie nach Adams

In dem auch Equity – Theorie genannten Ansatz wird davon ausgegangen, dass jeder Mitarbeiter bestrebt ist, zwischen sich und seinen Kollegen einen Gleichgewichtszustand herzustellen, was bei dieser Theorie bedeutet, dass:

$$\frac{OutputA}{InputA} = \frac{OutputB}{InputB}$$

Kommt es nun zu Ungleichgewichten werden die Mitarbeiter motiviert, das kognitive Gleichgewicht wiederherzustellen, um entstehende Spannungen abzubauen.

Dies geschieht durch verschiedene Maßnahmen:

- Änderung des eigenen Inputs oder Outputs
- Verzerrte Wahrnehmung des eigenen Inputs oder Outputs
- Verzerrte Wahrnehmung des fremden Inputs oder Outputs
- Intervention beider Personen
- Wechsel der Vergleichsperson

In Studien wurde nachgewiesen, dass es bei Unterbezahlung mit Zeitlohn zu einer abnehmenden Produktivität, bei Unterbezahlung mit Stücklohn zu einer Abnahme der Qualität kommt. Eine Überbezahlung führt bei Zeitlohn zu einem Anstieg der Produktivität, bei Stücklohn zu einem Anstieg der Qualität.<sup>26</sup>

### 2.3. Aspekte der Arbeitsmotivation

Die Motivation geht vom Individuum aus, nur ein solches kann Bedürfnisse haben und nur ein Individuum kann ein Selbstwertgefühl entwickeln und über ein Anspruchsniveau subjektiv die Angemessenheit der Belohnung bewerten.

Diese subjektiv erlebten Werte eines Individuums lassen sich nicht, ganz gleich in welcher Form, zu einem Wert von Personenmehrheiten verdichten.<sup>27</sup>

Praktische Motivationsmethoden sind von der Persönlichkeit eines Mitarbeiters, seinen Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen, von dem Führungsstil eines Manager, von der Aufgabe und der konkreten Situation abhängig.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Vgl. [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst\\_kap4/mottheo/mottheo.PDF](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.PDF), 19.02.2012

<sup>27</sup> Vgl. Bisani, F., Personalwesen und Personalführung, (1995) S. 675

<sup>28</sup> Vgl. <http://www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/docs/Personalfuehrung/05F-Motivation-Praxis.pdf>, 19.02.2012

## 2.4. Motivationsinstrumente

Für die Erreichung eines gemeinsamen Zieles ist die Führung von Menschen unumgänglich. Niemand kann aufgrund des Umfangs und der Komplexität von Aufgaben alles alleine bewältigen. Die radikalen Veränderungen im Zuge fortschreitender Globalisierung, haben Rahmenbedingungen geschaffen, die sich durch Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld auszeichnen.<sup>29</sup>

Jeder einzelne sollte gemäß seinen Stärken eingesetzt werden, während die Führung die unterschiedlichen Tätigkeiten alle koordinieren muss. Dies erfolgt optimalerweise wiederum durch Führungsmaßnahmen, welche sich motivierend auf die Mitarbeiter auswirken sollten. Im Kern aller Betrachtungsweisen von Führung und Motivation, dreht sich allerdings alles darum, wie aus Führung ein sozialer (und leistungssteigernder) Beeinflussungsprozess wird, bei dem eine Person (Führung), andere Personen (Geführte) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben veranlasst werden können.<sup>30</sup>

In den folgenden Abschnitten werden Maßnahmen aufgezeigt, welche dazu dienen die Motivation von Mitarbeitern zu wecken. Es werden hierbei die materiellen und immateriellen Anreizsysteme behandelt.

### 2.4.1. Materielle Anreizsysteme

Materielle Anreize lassen sich direkt „messen“, und zwar in Geldeinheiten, und haben somit einen materiellen Wert.

Materielle Motivatoren wirken jedoch nicht dauerhaft, sie bewirken eher kurzfristige Motivationsschübe. Bei einer generell guten Motivationssituation haben materielle Motivationsinstrumente eine verstärkende Wirkung. Wenn jedoch andere wichtige Werte am Arbeitsplatz fehlen, sinkt auch die materielle Motivationswirkung. Materielle Motivationsinstrumente müssen daher auf alle Fälle mit anderen, immateriellen Motivationsinstrumenten verknüpft werden.<sup>31</sup>

#### 2.4.1.1. Entgelt

Unternehmen setzen die verschiedensten Motivationsinstrumente ein, um die Mitarbeiter dazu zu bringen, ihre Arbeitsleistung optimal im Sinne des Unternehmens einzusetzen, eines davon ist das Entgelt.<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Doppler K., Lauterburg C., Change Management (2000) S. 21

<sup>30</sup> Vgl. Mehrmann E., Mitarbeiter fördern (2003) S. 15

<sup>31</sup> Vgl. De Micheli M., Mitarbeitermotivation (2006), S.130-131

<sup>32</sup> Vgl. Hamel W., Entgeltformen (1991), S. 114

Das den Mitarbeitern zu leistende Entgelt besteht vorrangig aus dem Lohn. Hinzu können „sonstige“ Entgelte kommen, zu denen Erfindervergütungen und Prämien für Verbesserungsvorschläge sowie erfolgsabhängige Vergütungen zählen.<sup>33</sup>

Die Grundlöhne können in verschiedenen Formen vergütet werden, die als Lohnformen bezeichnet werden. Das sind:<sup>34</sup>

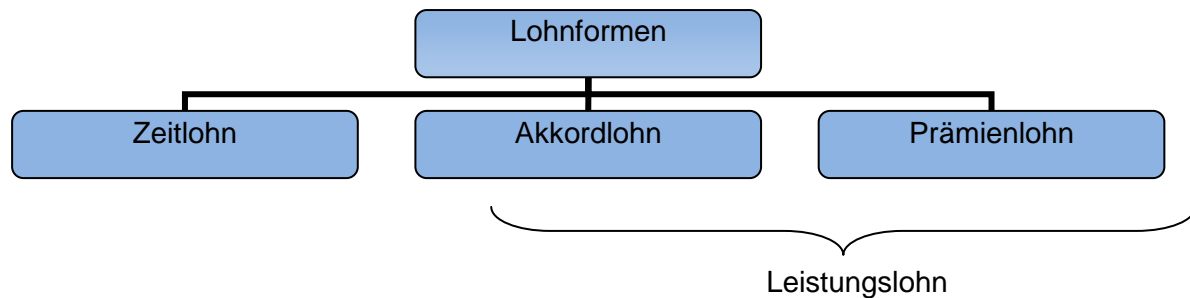


Abb. 4: Überblick Lohnformen

#### 2.4.1.1.1. Zeitlohn

Beim Zeitlohn werden Leistungsdifferenzen zwischen Mitarbeitern oder Leistungsschwankungen von einzelnen Mitarbeitern bewusst nicht berücksichtigt. Die Bezahlung erfolgt konstant pro Zeiteinheit. Zeiteinheiten können die Arbeitsstunde, der Tag, die Schicht, die Woche oder der Monat sein.<sup>35</sup>

Obwohl der Zeitlohn keinen großen Leistungsanreiz darstellt, wird dieses Modell in der Praxis sehr häufig angewandt.

Vor allem findet der reine Zeitlohn Anwendung bei:<sup>36</sup>

- Besonders qualitativer Arbeit
- Nicht vorherbestimbarer Arbeit
- Häufigen Änderungen der Arbeit
- Häufigem Unterbrechen der Arbeit
- Geistiger Arbeit
- Gefährlicher Arbeit
- Schöpferisch-künstlerischer Arbeit
- Kontrollierender/steuernder Arbeit

<sup>33</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 318

<sup>34</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 319

<sup>35</sup> Vgl. Schanz G., Personalwirtschaftslehre (2000), S. 597

<sup>36</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 320

Der tarifvertraglich festgelegte Zeitlohn ist ein Mindestlohn. Er darf nicht unterschritten werden, wird häufig aber – insbesondere in Zeiten guter Konjunktur – übertroffen.

Die Vor- und Nachteile des Zeitlohns können sein:<sup>37</sup>

Vorteile:

- Schonung der Menschen
- Schonung der Betriebsmittel
- Sicherung bzw. Erhöhung der Qualität
- Planbarkeit des Entgeltes
- Verminderte Stückkosten bei Mehrleistung
- Vereinfachung der Abrechnung

Nachteile:

- Risiko einer Minderleistung
- Erhöhte Stückkosten bei Minderleistung
- Kein Anreiz zur Mehrleistung
- Unzufriedenheit leistungsstarker Mitarbeiter

Im Anschluss werden die leistungsorientierten Vergütungsmodelle, die Leistungslöhne, näher erklärt.

Die Leistungslöhne berücksichtigen tatsächliche Leistungsunterschiede der Mitarbeiter und gewährleisten somit eine leistungsgerechte Vergütung.

#### 2.4.1.1.2. Akkordlohn

Beim Akkordlohn wird die Arbeitskraft für die von ihr geleistete Arbeitsmenge entlohnt. Er weist damit einen unmittelbaren Leistungsbezug auf.

Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des Akkordlohnes sind:<sup>38</sup>

- Die Akkordfähigkeit, bei welcher der Ablauf der Arbeit im Voraus bekannt, gleichartig und regelmäßig wiederkehrend sowie leicht und genau messbar ist.
- Die Akkordreife, bei welcher der Arbeitsablauf ohne Mängel ist und nach Übung und Einarbeitung ausreichend beherrscht wird.
- Die Beeinflussbarkeit der Leistungsmengen, welche der Arbeitskraft unmittelbar hinreichend möglich sein muss.

<sup>37</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 321

<sup>38</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 322-323

Der Akkordlohn besteht aus zwei Teilen:<sup>39</sup>

- Dem Mindestlohn, der meist tariflich garantiert ist und dem vergleichbaren Zeitlohn bei Normalleistung entspricht.
- Dem Akkordzuschlag, der tariflich üblicherweise zwischen 15% und 25% des Mindestlohnes beträgt.

Der Mindestlohn und der Akkordzuschlag ergeben zusammen den Akkordrichtsatz, der tariflich vielfach dem Grundlohn entspricht.

### **Akkordrichtsatz = Mindestlohn + Akkordzuschlag**

Im Rahmen des Akkordlohns lassen sich ebenfalls einige Vor- und Nachteile nennen.<sup>40</sup>

Vorteile:

- Leistungsgerechtigkeit der Entlohnung
- Anreiz der Arbeitskraft zu erhöhten Arbeitsleistungen
- Ausschluss des unternehmerischen Risikos für Minderleistungen
- Einfache Kostenrechnung durch konstante Lohnkosten pro Stück

Nachteile:

- Überanstrengung der Arbeitskräfte
- Überbelastung der Betriebsmittel
- Verminderung der Qualität
- Aufwändige Anpassung an den technischen Fortschritt
- Aufwändige Kontrolle der Daten

Unterteilt werden kann der Akkordlohn in Stück- bzw. Zeitakkord, sowie Einzel- und Gruppenakkord.

#### 2.4.1.1.3. Prämienlohn

Der Prämienlohn besteht aus einem vereinbarten Grundlohn und einem Zuschlag, der Prämie. Prämien werden für quantitative und vor allem für qualitative von den Mitarbeitern erbrachten Mehrleistungen bezahlt. Der Prämienlohn erfüllt die Bedingungen eines anforderungsgerechten und leistungsgerechten Lohns. Wenn die Prämien für quantitative Mehrleis-

<sup>39</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 323

<sup>40</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 323-324

tungen bezahlt werden, so ist der Prämienlohn dem Akkordlohn sehr ähnlich. Die Prämienlohnform wird allerdings dann gewählt, wenn z. B. die Akkordreife der Arbeit nicht erfüllt ist.<sup>41</sup>

Die Gewährung der Prämie ist für unterschiedliche Leistungen möglich, z. B. als:<sup>42</sup>

**Mengenleistungsprämie**, die auch Qualitätsprämie genannt wird. Sie wird genutzt, wenn Akkordlohn nicht gezahlt werden soll oder kann, z. B. Vorgabezeiten nicht oder nur sehr aufwändig zu ermitteln sind. Mit ihr wird die quantitative Leistung entgolten, die über der Normalleistung liegt.

**Nutzungsprämie**, die auch als Nutzungsgradprämie bezeichnet wird. Mit ihr soll eine möglichst optimale Ausnutzung der Betriebsmittel erreicht werden, z. B. durch Minimierung von Leerlaufzeiten, Rüstzeiten und Reparaturzeiten.

**Qualitätsprämie**, die der Steigerung der Fertigungsqualität dient und Ausschüsse, Nacharbeiten sowie Minderqualitäten minimieren bzw. ausschließen soll.

**Ersparnisprämie**, die sich auf die materiellen Produktionsfaktoren bezieht. Sie soll dazu beitragen, Rohstoffe einzusparen, den Verbrauch an Hilfs- und Betriebsstoffen zu vermindern, den Energieverbrauch zu senken und die Instandhaltungskosten geringstmöglich zu halten.

#### 2.4.1.2. Sozialleistungen

Bei den Sozialleistungen unterscheidet man zwischen **gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen** Sozialleistungen.<sup>43</sup>

Die gesetzlichen Sozialleistungen können vom Unternehmen überhaupt nicht beeinflusst werden. Zu den gesetzlichen betrieblichen Sozialleistungen zählen z. B. die Beiträge der Arbeitgeber zur gesetzlichen Kranken-, Pensions-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung, Versicherungsbeiträge gegen Betriebsunfälle und Berufskrankheiten sowie die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Hinzu kommen Leistungen aufgrund des Mutterschutzes und die Bezahlung von Feiertagen sowie sonstigen Ausfallzeiten.

<sup>41</sup> Vgl. Oechsler W., Personal (2000), S. 490

<sup>42</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 337-338

<sup>43</sup> Vgl. Hentze J., Personalwirtschaftslehre (1995), S. 150



Unter tarifliche Sozialleistungen fallen insbesondere Regelungen über Urlaubslänge, Urlaubsgeld, Art und Höhe von Gratifikationen, 13. Monatsgehalt, betriebliche Altersversorgung, Familienbeihilfe und Vermögensbildung die zwischen den Tarifvertragsparteien vereinbart wird.<sup>44</sup> Tarifvertragliche Sozialleistungen können sich teilweise mit den freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen überschneiden.

Bei den freiwilligen Sozialleistungen besteht theoretisch völlige Gestaltungsfreiheit, praktisch ist das jedoch nicht immer der Fall, weil das Unternehmen von den Arbeitskräften im Hinblick auf die von ihm gebotenen Leistungen in seiner Attraktivität eingeschätzt wird.<sup>45</sup>

Die nachstehende Grafik soll einen Überblick über die freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen geben:

Vorsorgeleistungen	Geldleistungen	Sachleistungen	Sonstige Leistungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Altersvorsorge</li> <li>• Unfallversicherung</li> <li>• kostenlose Vorsorgeuntersuchungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgsbeteiligungen</li> <li>• Freiwillige Beihilfen</li> <li>• Freiwilliges Urlaubsgeld</li> <li>• Fahrtkostenzuschuss</li> <li>• Freiwillige vermögenswirksame Leistungen</li> <li>• Gratifikationen (Jubiläen, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenprodukte</li> <li>• Dienstwagen</li> <li>• Arbeitskleidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienst-/Werkwohnungen</li> <li>• Gemeinschaftsverpflegung</li> <li>• Sport-/Freizeiteinrichtungen</li> <li>• Kinderbetreuung</li> <li>• Arbeitgeberdarlehen</li> </ul>

Abb. 5: Überblick über freiwillige betriebliche Sozialleistungen<sup>46</sup>

#### 2.4.1.3. Erfolgsbeteiligung

Unter einer Erfolgsbeteiligung als freiwilliges Entgelt und einer Form der Mitarbeiterbeteiligung sind materielle, variable Zuwendungen zu verstehen, die die Mitarbeiter eines Unternehmens aufgrund freiwilliger, vorab getroffener "individueller" vertraglicher Vereinbarungen zusätzlich zu ihrem obligatorischen Entgelt erhalten. Von der Erfolgsbeteiligung zu trennen ist die prinzipiell unabhängige Kapitalbeteiligung. Die Schaffung eines Erfolgsbeteiligungssystems soll die Erreichung bestimmter, für den betrieblichen Erfolg wichtiger Ziele fördern, wie z. B. Produktqualität, Innovation, Kostenbewusstsein.<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Drumm H.J., Personalwirtschaftslehre (1989), S. 335

<sup>45</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 359

<sup>46</sup> Vgl. <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/sozialleistungen.php>, 18.03.2012

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/erfolgsbeteiligung.php>, 18.03.2012

#### 2.4.1.4. Cafeteria System<sup>48</sup>

Cafeteria Systeme dienen der Flexibilisierung und der Individualisierung von Entgeltsystemen. Sie beziehen sich zwar schwerpunktmäßig auf die Lohn ergänzenden Leistungen, können aber auch die Löhne selbst und die erfolgsbezogenen Entgeltteile einschließen.

Sie sollen:

- Die Mitarbeiter motivieren
- Die Mitarbeiter an das Unternehmen binden
- Die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt erhöhen

Cafeteria-Systeme sind alle Vergütungsregelungen, bei denen es den Mitarbeitern überlassen ist, unter der Prämisse der Kostenneutralität zwischen inhaltlich und zeitlich verschiedenen Entgeltbestandteilen innerhalb eines bestimmten Budgets auszuwählen, wie dies bei der Menü-Auswahl in einer Cafeteria möglich ist. Die Zuwendung erfolgt somit entsprechend der individuellen Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter.

Merkmale der Cafeteria-Systeme sind:

- Das Wahlangebot für die Mitarbeiter mit mindestens zwei Alternativen
- Das Wahlbudget, an das die Mitarbeiter gebunden sind
- Die periodische Wahlmöglichkeit z. B. jeweils für ein bis fünf Jahre

Das Wahlangebot, das möglichst umfangreich sein sollte, ermöglicht es, gezielt auf die Mitarbeitererwartungen eingehen zu können.

Die Bedürfnisse von Mitarbeitern sind von deren Alter und von der Familiensituation abhängig. Für junge Mitarbeiter spielen z. B. gute Verdienstmöglichkeiten durch variable Vergütung, Gewinnbeteiligungen oder vorzeigbare Sachleistungen eine Rolle. Mitarbeiter im Alter von ca. 30-40 Jahren legen größeren Wert auf einen sicheren Verdienst und auf Leistungen zur Förderung der Familie. Für ältere Mitarbeiter treten Dinge wie ein Dienstwagen, regelmäßige Arbeitszeiten und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in den Vordergrund.<sup>49</sup>

Aus motivationstheoretischer Sicht ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die ihnen angebotenen Optionen verstehen und auch wahrnehmen. Cafeteria-Systeme sind als Motivationsinstrument aufgrund des Individualisierungspaketes gut geeignet, aber sie sind sowohl bei der Einführung als auch bei der Weiterführung mit einem hohen Aufwand verbunden. Der Einsatz von Cafeteria-Systemen bietet sich also eher für größere Unternehmen an.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 347-348

<sup>49</sup> Vgl. Albs N., Mitarbeiter (2005), S. 174

<sup>50</sup> Vgl. Schanz G., Personalwirtschaftslehre (2000), S. 612

## 2.4.2. Immaterielle Anreizsysteme

Durch den Wertewandel der vergangenen Jahre haben immaterielle Werte am Arbeitsplatz an Bedeutung gewonnen. Die einzelnen Anreize sind oft individuell und situationsgeprägt, d.h. sie werden von Individuen unterschiedlich wahrgenommen und können je nach Situation variieren. In den nächsten Abschnitten werden solche Anreizsysteme näher erläutert.

### 2.4.2.1. Motivation aus der Aufgabe

Bei Mitarbeitern ist es vor allem wichtig die Motivation auch aus der Aufgabe selbst herauszuholen.

Dies ist nur möglich, wenn sie durch ihre Aufgaben weder unter- noch überfordert werden. Aus der Praxis weiß man, dass es einige Gründe gibt, die zur Unter- und Überforderung kommen können, wie z. B. wirtschaftliche Zwänge, Führungsmängel, Ehrgeiz und Organisationsverschulden. Deshalb ist es von großer Bedeutung, dass sich Unternehmen im Vorfeld überlegen, welche Anforderungen mit den Aufgaben der Mitarbeiter verbunden sind.<sup>51</sup> Hier kann man auch erkennen wie wichtig die Personalauswahl ist. Die Fähigkeiten und Stärken eines Mitarbeiters sollten in möglichst hohem Umfang mit den zentralen Anforderungen der Aufgabe übereinstimmen.<sup>52</sup>

Wie bereits in einem vorherigen Kapitel erwähnt gehören laut Frederick Herzberg die Arbeitsinhalte zu den wichtigsten Motivationsfaktoren. Durch die entsprechende Gestaltung der Arbeitsinhalte kann die Motivation der Mitarbeiter deutlich gesteigert werden.<sup>53</sup>

Herausfordernde und sinngebende Tätigkeiten spielen bei der Mitarbeitermotivation eine ganz entscheidende Rolle. Dabei ist zu beachten, dass alle Menschen verschieden sind. Was für den einen Sinn ergibt und interessant ist, kann für den anderen langweilig und zeitraubend sein. Eine Aufgabe die für den einen Mitarbeiter leicht zu bewältigen ist kann für einen anderen Mitarbeiter eine große Herausforderung darstellen.

---

<sup>51</sup> Vgl. Albs N., Mitarbeiter (2005), S. 53

<sup>52</sup> Vgl. De Micheli M., Mitarbeitermotivation (2006), S. 56

<sup>53</sup> Vgl. Comelli G., Rosenstiel L., Führung (2003) S. 157

Um eine Tätigkeit motivierend zu gestalten, sind folgende Bedingungen zu beachten<sup>54</sup>:

- Die Aufgabe sollte einen ganzheitlichen Charakter haben
- Die Aufgabe sollte eine möglichst hohe Anforderungsvielfalt haben. Die Aufgabe sollte vielseitig sein im Bezug auf die Fähigkeiten und Kenntnisse, die ein Mitarbeiter benötigt, um die Aufgabe zu erledigen.
- Die Aufgabe sollte möglichst selbstständig erledigt werden können, dh der Mitarbeiter sollte einen gewissen Grad an Autonomie haben, dann wird ihm auch die Verantwortung seiner Tätigkeit mehr bewusst.
- Der Mitarbeiter soll das Gefühl haben, dass seine Arbeit eine Bedeutung für Kollegen, das Unternehmen oder Menschen außerhalb des Unternehmens hat.
- Der Mitarbeiter sollte immer wieder eine Rückmeldung erhalten.

In diesem Zusammenhang gibt es vier arbeitsorganisatorische Modelle, die zur Motivationssteigerung beitragen können. Hier unterscheidet man zwischen der Erweiterung der Arbeitsvarietät – horizontal (Job Rotation, Job Enlargement) und der Arbeitsanreicherung – horizontal und vertikal (Job Enrichment und Teilautonome Arbeitsgruppen).<sup>55</sup>

#### 2.4.2.1.1. Job Rotation

Job Rotation ist ein systematischer Arbeitsplatzwechsel. Job Rotation wird häufig bei Nachwuchsführungskräften eingesetzt, damit sie das gesamte Unternehmen kennen lernen oder auch bei Facharbeitern, wodurch sie sich Mehrfachqualifikationen aneignen können.<sup>56</sup>

Job Rotation hat sowohl für die Mitarbeiter, sowie aber auch für das Unternehmen positive Auswirkungen. Zur Flexibilisierung und Individualisierung trägt sie jedoch wenig bei, weshalb die Eigeninitiative der Mitarbeiter in bestimmten Grenzen zugelassen und auch höherwertige Arbeitsplätze einbezogen werden sollten.

Besondere Vorteile liegen im Abbau einseitiger Belastung, höhere Arbeitszufriedenheit, mehr Interessen an den Arbeitsaufgaben, neue Herausforderungen, Ideen, Standpunkte, sowie bessere Kenntnisse der Arbeitszusammenhänge. Diesen ganzen Vorteilen sind Nachteile wie, erhöhter Einübungsaufwand, Integrationsprobleme, erhöhter Planungsaufwand, ggf. ablehnende Haltung von Vorgesetzten gegenübergestellt.

Trotz der Vorteile für die Mitarbeiter ist festzustellen, dass Job rotation nur begrenzt genutzt wird. Gründe können vor allem der Verlust stabiler Kontakte und die immer wieder notwendig werdende Einarbeitung sein.<sup>57</sup>

<sup>54</sup> Vgl. Nerdinger F.W., Mitarbeiter (2003), S.25-27

<sup>55</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 181-185

<sup>56</sup> Vgl. De Micheli M., Mitarbeitermotivation (2006), S. 341

<sup>57</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 181-182

#### 2.4.2.1.2. Job Enlargement

Das Job enlargement ist eine Aufgabenerweiterung, bei der neue qualitativ gleich- oder ähnliche Aufgaben zusätzlich zu den bisher von Mitarbeitern ausgeführten Aufgaben hinzukommen. Im Unterschied zu Job rotation erfolgt hier eine Veränderung des vorhandenen Arbeitsplatzes um weitere Aufgaben. Diese können z. B. sein, entscheidende Aufgaben, die zu auszuführenden Aufgaben kommen oder auch planende und/oder kontrollierende Aufgaben, die zu ausführenden Aufgaben treten.

Höhere Arbeitszufriedenheit, Kostensenkung, Anstieg der Arbeitsqualität und –quantität, Verminderung der Monotonie sowie interessante Aufgaben zählen hier zu den Vorteilen. Natürlich müssen auch Nachteile wie Notwendigkeit vermehrter Ausbildung, Unfähigkeit zum Wachsen an der Aufgabe, Schwierigkeiten mit der Anpassung an vermehrte Pflichten, sowie Widerstände gegen Veränderungen genannt werden. Im Allgemeinen hat Job enlargement aber positive Wirkungen auf das Unternehmen und auf die Mitarbeiter.<sup>58</sup>

#### 2.4.2.1.3. Job Enrichment

Das Job enrichment stellt eine Aufgabenbereicherung dar, bei der neue qualitativ höherwertige Aufgaben den bestehenden Aufgaben hinzugefügt werden. Es erfolgt eine strukturelle Änderung von Arbeitssituationen. Die neuen Aufgaben sind schwieriger bzw. anspruchsvoller und sollten damit auch interessanter sein.

Mit dem Job enrichment wird nicht nur auf eine bessere Arbeitssituation für die Mitarbeiter abgezielt, es dient vielfach auch ihren Höherqualifizierungen, kann sie aber auch voraussetzen. Durch die Ausdehnung des Dispositionsspielraumes können die Mitarbeiter die eigene Leistungstüchtigkeit erleben, sich selbst entfalten und eine Sinnerfüllung durch die Arbeit wahrnehmen. Dies wiederum dient einer echten Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung. Die Individualisierung kann gefördert werden, in dem die Mitarbeiter ihre Arbeitsgeschwindigkeit selbst bestimmen dürfen, soweit die Gegebenheiten dies zulassen.

Im Allgemeinen stehen die Entwicklung des Mitarbeiters positiv im Vordergrund, aber auch höhere Arbeitszufriedenheit, Verminderung der Monotonie, Senkung des Spezialisierungsgrades und interessante Aufgaben. Als Nachteile sieht man die Unzufriedenheit bei Überforderung, sowie die Notwendigkeit vermehrter Fortbildung und begrenzte Möglichkeiten durch Besitzstände.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 182-183

<sup>59</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft (2010), S. 183-184

#### 2.4.2.1.4. Teilautonome Arbeitsgruppen

Dieses Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen, verknüpft die bereits vorgestellten Gedanken von Job rotation, Job enlargement und Job enrichment, wobei das Prinzip der Aufgabenbereicherung im Mittelpunkt steht.<sup>60</sup>

Der Arbeitsgruppe wird eine Aufgabe übertragen, für deren Erledigung sie auch die entsprechenden Ausführungs- und Führungsaufgaben übernehmen muss. Die Gruppe erhält somit zusätzliche Kompetenzen und die entsprechende Verantwortung. Innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen kann die Gruppe selbstständig über Aufgabenverteilung, Rotationszyklen, Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitszeitgestaltung entscheiden. Die Mitarbeiter erhalten somit die Möglichkeit zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz.<sup>61</sup>

#### 2.4.2.1.5. Work-Life-Balance

Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Vernetzung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.

Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Ein ganz zentraler Aspekt in dieser grundsätzlichen Perspektive ist die Balance vom Familie und Beruf. Integrierte Work-Life-Balance-Konzepte beinhalten bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Mitarbeiter.

Die dreifache Win-Situation durch Work-Life-Balance resultiert aus Vorteilen für die Unternehmen, für die einzelnen Mitarbeiter, sowie einem gesamtgesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen.<sup>62</sup>

Entsprechend der unterschiedlichen Adressatengruppen, aber auch in Abstimmung mit den betrieblichen Anforderungen, bietet sich ein breites Spektrum von Handlungsfeldern und konkreten Work-Life-Balance Maßnahmen.

<sup>60</sup> Vgl. Antoni C., Gruppenarbeit (1994), S. 35

<sup>61</sup> Vgl. Thommen J.-P., Achleitner, A-K, Betriebswirtschaftslehre (2003), S. 687-688

<sup>62</sup> Vgl. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf.pdf>, 22.03.2012

Diese Maßnahmen lassen sich in drei Schwerpunkten zusammenfassen<sup>63</sup>:

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung,
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung,
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen.

In den nachstehenden Tabellen werden einige wichtige Maßnahmen angeführt und angegeben für welche Zielgruppe sie geeignet sind.

Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung.<sup>64</sup>

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist eines der zentralen Handlungsfelder zur Ermöglichung der Balance von Erwerbstätigkeit und Privatleben. Die Festlegung von Dauer und die Lage der betrieblichen Arbeitszeit haben maßgeblichen Einfluss auf die persönliche Lebensführung. Betriebliche Angebote für flexible Arbeitszeiten, die auf die individuellen Zeitbedarfe der Beschäftigten Rücksicht nehmen, entsprechen daher vielfach den Wünschen der Beschäftigten. Bei der Teilzeitarbeit ist die regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer als die regelmäßige Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten. Abhängig von betrieblichen, sowie individuellen Interessen kann Teilzeitarbeit dabei in unterschiedliche Stundenumfängen und Gestaltungsmöglichkeiten umgesetzt werden.

Sabbaticals bieten wiederum die Chance, außerhalb der tariflich geregelten Urlaubszeiten ggf. auch längere Phasen der Abwesenheit vom Arbeitsplatz einzuplanen, so dass diese Zeiten intensiv für andere Interessen oder Verpflichtungen genutzt werden können.

Maßnahme	Zielgruppe
Teilzeitarbeit	Alle Beschäftigungsgruppen unabhängig von ihrer Qualifikation
Sabbatical	Alle Beschäftigungsgruppen (insbesondere Führungskräfte) in biografischen Ausnahmesituationen

Abb. 6: Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung

<sup>63</sup> Vgl. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf.pdf>, 22.03.2012, S. 15

<sup>64</sup> Vgl. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf.pdf>, 22.03.2012, S. 15-16

### Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung:<sup>65</sup>

Betriebliche Angebote für flexible Arbeitszeiten, die auf die individuellen Zeitbedarfe der Beschäftigten Rücksicht nehmen, entsprechen vielfach den Wünschen der Beschäftigten. Dies wird z. B. durch variable Teilzeit- bzw. Zeitkontenmodelle oder Gleitzeitarbeit möglich.

Im Rahmen der Bildung von teilautonomen Arbeitsteams oder Job-Sharing wird z. B. den Beschäftigten ein hohes Maß an eigenständiger Arbeits- und Zeitplanung ermöglicht. Einzelne Arbeitsaufgaben werden auf Arbeitsteams oder -gruppen übertragen, die innerhalb der Gruppe klären, wie Arbeitsaufgaben und Arbeitszeiten verteilt und Vertretungen im Bedarfsfall organisiert werden. Die modernen Informations- und Telekommunikationstechniken haben die Möglichkeit erweitert, Arbeiten, die man zuvor ausschließlich im Büro verrichtete, Zuhause oder unterwegs zu erledigen. So bietet z. B. die Telearbeit den Beschäftigten in der Regel ein freieres Zeitmanagement, sie erhalten verbesserte Möglichkeiten bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit und damit auch für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

<b>Maßnahme</b>	<b>Zielgruppe</b>
Gleitzeitarbeit	Alle Beschäftigungsgruppen unabhängig von ihrer Qualifikation
Arbeitszeitkontenmodelle	Alle Beschäftigungsgruppen unabhängig von ihrer Qualifikation
Telearbeit/mobile Arbeit	Alle Beschäftigten (unabhängig von ihrer Qualifikation) mit Aufgaben, die auch außerhalb des Betriebs erledigt werden können
Job-Sharing	Teilzeitbeschäftigte an service- und kapitalintensiven Arbeitsplätzen
Teilautonome Teams	Beschäftigtengruppen, die in umfassende Arbeitsabläufe eingebunden sind und ein hohes Interesse an Möglichkeiten der Selbststeuerung innehaben
Personaleinsatzpool	Beschäftigte in größeren Arbeitsteams, mit ähnlichem, eher geringerem Qualifikationsniveau, die in Großunternehmen arbeiten

Abb. 7: Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung

<sup>65</sup> Vgl. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf.pdf>, 22.03.2012, S. 16-17



---

Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen:<sup>66</sup>

Die Mitarbeiterbindung erhält im Wettbewerb um qualifiziertes Personal eine entscheidende Bedeutung. Nicht nur die demografische Entwicklung, sondern auch das sich schon heute in einzelnen Branchen und Berufen abzeichnende nicht Zusammenpassen von Qualifikationsangebot und –nachfrage zeigen, dass das Instrument der Personalrekrutierung nicht alle Anforderungen an die Stellenbesetzung lösen kann.

Als strategisches Handlungsfeld von großer Relevanz ist hier zum einen die Sensibilisierung der Führungskräfte hinsichtlich der unterschiedlichen Facetten einer Work-Life-Balance zu nennen, so dass auch in der Personalentwicklung entsprechende Vereinbarungen getroffen werden können. Von großer Bedeutung ist dabei, dass der Wunsch nach Flexibilisierung von Seiten der Beschäftigten nicht mit einem mangelnden beruflichen Engagement gleichgesetzt wird. Führungskräfte die Work-Life-Balance-Maßnahmen selbst nutzen, übernehmen eine Vorbildfunktion in ihrem unmittelbaren beruflichen Umfeld. Entscheidend ist auch, dass die Unternehmenskultur diesen Wandlungsprozess mit vollzieht. Zum anderen sind in der beruflichen Laufbahnentwicklung Spielräume zur Akzeptanz für unterschiedliche Optionen vorzusehen. Auch in der Personalentwicklungsplanung müssen Modelle entwickelt werden, bei denen z. B. ein Mehr an Verantwortung mit einer Reduktion der betrieblichen Arbeitszeit einhergehen kann.

Die demografische Entwicklung und das steigende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung erhöhen den Stellenwert gesundheitsförderlicher präventiver Maßnahmen. Neben der Behandlung arbeitsbedingter Erkrankungen sind vielfältige Präventionsangebote denkbar, z. B. Fitnessangebote und Betriebssport, Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen oder Gesundheitschecks.

Unter Serviceangeboten des Betriebes kann eine Vielzahl einzelner Maßnahmen zusammengefasst werden z. B. Serviceangebote für haushaltsnahe Dienstleistungen, Versorgungsarrangements für Kinder oder Pflegebedürftige oder Angebote für Weiterbildungsveranstaltungen. Mit diesen Angeboten werden zeitliche Konflikte bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben entzerrt, der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit unterstützt somit die Beschäftigten in alle Richtungen.

---

<sup>66</sup> Vgl. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf.pdf>, 22.03.2012, S. 17-18

<b>Maßnahme</b>	<b>Zielgruppe</b>
Sensibilisierungsstrategien für Führungskräfte	Führungskräfte und Beschäftigte in leitenden Funktionen
Mentoring	Hochqualifizierte Arbeitskräfte aus unterrepräsentierten Beschäftigungsgruppen
Wiedereinstiegsprogramme	Beschäftigte, die nach einer beruflichen Auszeit wieder ins Berufsleben einsteigen
Qualifizierungsangebote	Alle Beschäftigten
Sozialberatung	Alle Beschäftigten
Haushaltsnahe Dienstleistungen	Alle Beschäftigten mit überlangen und ungünstig gelegenen Arbeitszeiten; mit hohen beruflichen und außerberuflichen Zeitbedarfen
Unterstützung bei der Kinderbetreuung/Notfallbetreuung/Pflege älterer, bedürftiger Angehöriger	Eltern/alle Beschäftigten

Abb. 8: Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen

Für Work-Life-Balance-Maßnahmen gibt es keinen Standardbaukasten der in jedem Unternehmen eingesetzt werden kann. Die Personalverantwortlichen müssen deshalb ihre Organisation genauestens durchleuchten, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter herausfinden und dementsprechend Maßnahmen setzen.

#### 2.4.2.2. Entwicklungsmöglichkeiten

Die Förderung und die Entwicklung von Mitarbeitern gewinnen für Unternehmen an Bedeutung. Der Wandel am Arbeitsmarkt und die permanente Verkürzung der Halbwertszeit von Wissen fordert einen verstärkten Einsatz vom Arbeitgeber, die Kompetenzen seiner Mitarbeiter auszubauen. Auch der organisatorische und technische Wandel verlangt einen anhaltenden Lernprozess. Die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer professionellen und persönlichen Entwicklung ermöglichen außerdem, Leistungs- und Kernkompetenzträger langfristig an das Unternehmen zu binden.<sup>67</sup>

Das Unternehmen ist dafür zuständig, den Mitarbeitern Weiterbildung zu ermöglichen. Es soll die Rahmenbedingungen schaffen und die Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten. Jeder Mitarbeiter ist selbst dafür verantwortlich, ob sie/er die Chancen zur persönlichen Entwicklung annimmt oder nicht.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html>, 23.03.2012

<sup>68</sup> Vgl. Albs N., Mitarbeiter (2005), S.88-89

Personalentwicklung ist für Unternehmen kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Erreichung und Sicherung der strategischen Unternehmensziele. Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe weiterer Ziele, die damit verfolgt werden können. Diese können auf Ebene des Unternehmens, aus Sicht der Mitarbeiter und auf gesellschaftspolitischer Ebene betrachtet werden, welche in den nachstehenden Übersichten aufgezeigt werden.<sup>69</sup>

1. Personalentwicklungsziele aus Mitarbeitersicht

- Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen/persönlichen Qualifikationen
- Aktivierung bisher ungenutzter Potentiale und Fähigkeiten
- Verbesserte Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten
- Minderung des Risikos des Arbeitsplatzverlustes
- Verbesserung der Chancen am Arbeitsmarkt
- Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen und Entfaltung der Persönlichkeit
- Erhöhung des persönlichen Prestiges
- Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechte Aufgabenzuweisung
- Einkommensverbesserung

2. Personalentwicklungsziele aus Unternehmenssicht

- Sicherung des notwendigen Fach- und Führungskräftebestandes
- Anpassung an die technologischen und marktlichen Erfordernisse
- Größere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Verbesserung der Leistungsmotivation
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- Erhöhung der Bereitschaft Änderungen zu verstehen und herbeizuführen
- Geringere Personalbeschaffungskosten durch geringere Fluktuation
- Erhöhung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation
- Sicherung des Mitarbeiterbestandes
- Bindung von Mitarbeitern

3. Personalentwicklungsziele aus gesellschaftlicher Sicht

- Employability (langfristige Beschäftigungssicherung)
- Die optimale Verwendung der Humanressourcen
- Die Gewährung des Grundrechts auf Persönlichkeitsentfaltung
- Chancengleichheit und soziale Mobilität

---

<sup>69</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html>, 23.03.2012

Es gibt unterschiedliche Methoden, die für die Personalentwicklung eingesetzt werden können<sup>70</sup>:

- „into the job“: z. B. Anlernausbildung, Trainee-Programme
- „on the job“: z. B. systematischer Unterweisung, Job enlargement, Job enrichment, Job rotation
- „near the job“: z. B. Planspiele, Qualitätszirkel
- „off the job“: z. B. Seminare, Vorträge, Fallstudien, E-Learning, Rollenspiele
- „along the job“: z. B. Einsatz als Assistent oder Stellvertreter

Ob Weiterbildung tatsächlich motivationsfördernd auf Mitarbeiter wirkt, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Den Unternehmen können durch den Wert, den sie den Weiterbildungsmaßnahmen beimessen, die Motivation der Teilnehmer fördern. Ein wichtiger Punkt dabei ist, dass die Mitarbeiter Anerkennung, sowie Wertschätzung erhalten und ihren Arbeitsplatz sichern oder verbessern können. Des Weiteren sollte die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten freiwillig sein. Wenn die Bereitschaft sich weiterzuentwickeln und Neues zu erlernen seitens Mitarbeiter fehlt, werden alle Maßnahmen erfolglos bleiben.<sup>71</sup>

## 2.5. Motivation in internationalen Unternehmen

Motivation erfolgt grundsätzlich in allen Unternehmen gleich. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass der Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen mit der Größe der Unternehmen zunimmt. Internationale Unternehmen verfügen großteils über eine organisierte Personalentwicklung und setzen diese auch zugunsten der Mitarbeiter und des Unternehmens ein. Im nächsten Kapitel wird die Motivationssituation eines internationalen Unternehmens aus der Praxis aufgezeigt.

<sup>70</sup> Vgl. Holtbrügge D., Personalmanagement (2005), S. 106

<sup>71</sup> Vgl. Weinert A., Organisations- und Personalpsychologie (2004), S. 715

### **3. Analyse der Motivationssituation in einem internationalen Unternehmen**

Aus Eigeninteresse hat sich der Verfasser die Vertriebsabteilung innerhalb einer internationalen Unternehmung ausgesucht. Anhand einer Mitarbeiterbefragung wird im empirischen Teil die derzeitige Motivationssituation innerhalb der Vertriebsabteilung dargestellt

#### **3.1. Vorstellung des Unternehmens**

Das Unternehmen wurde 1993 gegründet und ist in der Casinobranche tätig. Nach mehreren Firmenübernahmen und Verflechtungen in amerikanische bzw. italienische Konzerne wurde das Unternehmen am internationalen Markt immer weiter verankert. Heute findet man seine Produktpalette auf nahezu allen Erdteilen. Niederlassungen findet man unter anderem in Deutschland, Großbritannien, Monaco, Canada, USA, Argentinien und Peru. Zu erwähnen ist, dass das Unternehmen zwei Produktschienen besitzt. Einerseits den Slotmaschinenbereich, von der Entwicklung bis zur Produktion und andererseits den Casinosystembereich von der Entwicklung bis hin zum Vertrieb. In dieser Arbeit wird auf die Vertriebsabteilung des Casinosystembereichs eingegangen.

#### **3.2. Vertriebsabteilung (Sales Coordination)**

Die Niederlassung von Sales systemseitig ist in Österreich. Von dort aus werden alle Anfragen rund um die Welt bearbeitet. Die Sales Agents hingegen sind weltweit stationiert. Den einzelnen Sales Coordinatoren sind Gebiete zugeteilt in denen sie gemeinsam mit dem Sales Agent für die Kundenprojektauftragsabwicklung zuständig sind. Die Bearbeitung der Kundenanliegen, sowie der Kontakt zwischen den Sales Agents und Sales Coordination erfolgt größtenteils via E-Mail und Telefon. Direkter persönlicher Kontakt zwischen ihnen ist im Normalfall nicht vorhanden. Eine Ausnahme gibt es bei Messen bzw. Besuchen der Sales Agents in der Niederlassung, wo man zusammentrifft.

##### **3.2.1. Struktur**

Die Vertriebsabteilung ist eine selbstständige Abteilung, in der der Abteilungsleiter direkt an den Sales Director berichtet. Somit gibt es eine direkte Linie zwischen der Abteilung und dem Management. Kommunikationsflüsse werden kurz gehalten, der zuständige Sales Director ist direkter Ansprechpartner für alle Angelegenheiten.

##### **3.2.2. Mitarbeiterzahl**

In der Vertriebsabteilung sind sechs Mitarbeiter tätig, davon eine mittlere Führungskraft. Diese hat die Aufgabe des Vorgesetzten für die genannte Vertriebsabteilung. Er berichtet direkt zum Sales Director.

### 3.2.3. Tätigkeitsbereiche, Abläufe

Die Tätigkeitsbereiche und internen Abläufe aller Sales Koordinatoren sind sehr umfangreich. Jeder Sales Coordinator hat seine zugeordneten Verkaufsgebiete, aufgeteilt nach Ländern, für die er zuständig ist. Zu den Tätigkeitsbereichen zählt unter anderem die komplette Kundenprojektentwicklung, welche mit Hilfe der zuständigen Sales Agents und den Projektmanagern erledigt wird. Von der Erstellung von Angeboten, der Erfassung von Kundenaufträgen im SAP, der Versandabwicklung, der Fakturierung, dem Mahnwesen, sowie der Verrechnung der jährlichen Wartung durchläuft alles die Vertriebsabteilung. Auch Reklamations- und Reparaturanfragen werden bearbeitet. Des Weiteren fallen die Organisation von Messen, die Verwaltung einer abteilungsinternen Datenbank, das Erstellen von Reports für das Management und auch die administrative Verwaltung aller Kundenkonten in die Aufgaben der Abteilung. Die Erstellung von Zahlungsplänen für Kunden, sowie der Monatsabschluss runden die Verantwortung der Sales Coordination Abteilung ab.

Prozesstechnisch gesehen ist die Abteilung sehr gut ausgestattet. Es gibt genau definierte Prozesse, für einzelne Arbeitsschritte und Vorgehensweisen. Die komplette Kundenauftragsabwicklung, sowie Reklamations- und Reparaturverfahren sind in einem Prozess niedergeschrieben. Die niedergeschriebenen Prozesse werden von allen Sales Koordinatoren gelebt, somit wird der Arbeitsalltag um einiges erleichtert. Spezielle Anfragen werden an den Vorgesetzten herangetragen welcher die Aufgaben im nächsten Schritt an den zuständigen Sales Coordinator weiter delegiert.

### 3.3. Beschreibung der vorhandenen Motivationsinstrumente

Bevor die empirische Untersuchung vorgestellt wird, möchte ich kurz auf die bereits vorhandenen Motivationsinstrumente eingehen.

Das Mitarbeitergespräch ist eines der Instrumente, welches von dem Vorgesetzten eingesetzt wird. Er lädt seine Mitarbeiter zu einem strukturierten Gespräch ein, indem alle wichtigen Punkte zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten besprochen werden.

Weiterbildungsmaßnahmen werden innerhalb der Abteilung teilweise eingesetzt. Gibt es dringenden Handlungsbedarf, werden Maßnahmen gesetzt, ansonsten wird dieses Instrument momentan noch mehr als Vision gelebt.

Im Rahmen von Sozialleistungen bietet das Unternehmen einen Fitnessraum, welcher von allen Mitarbeitern mit einem geringen Umkostenbeitrag genutzt werden kann. Es werden unter anderem Yoga und Zumba angeboten, was von der Belegschaft rege genutzt wird. Die flexible Arbeitszeit wird im Rahmen der Betriebsvereinbarung bezüglich Gleitzeit eingehalten. Darüber hinaus müssen von dieser Betriebsvereinbarung abweichende Arbeitszeiten vom Vorgesetzten ausdrücklich genehmigt werden.

Jeder Mitarbeiter hat seinen alleinverantwortlichen Aufgabenbereich. Anforderungen werden deutlich gestellt, sodass jeder die an ihn gerichteten Erwartungen kennt.

Innerhalb der Abteilung herrscht ein sehr gutes Arbeitsklima, sodass ein angenehmes, produktives Arbeiten möglich ist. Bei auftretenden Fragen bzw. Problemen gibt es seitens Kollegen und Vorgesetzten immer ein offenes Ohr.

Nachdem die bereits vorhandenen Motivationsinstrumente vorgestellt wurden, werde ich nun auf die tatsächliche Situation, aus Mitarbeitersicht, eingehen.

#### 4. Empirische Untersuchung Vertriebsabteilung

Bezugnehmend auf die theoretischen Grundlagen, welche zu Beginn dieser Arbeit aufgezeigt wurden, und die Mithilfe der zur Verfügung stehenden Literatur erarbeiteten Inhalte folgt nun eine empirische Untersuchung zum Thema Mitarbeitermotivation.

Grundsätzlich durchläuft eine empirische Untersuchung folgende Phasen: <sup>72</sup>

- Konzept
- Durchführung
- Auswertung
- Interpretation

Durch diese empirische Untersuchung möchte ich die Ist-Situation der Mitarbeiter, in einer Vertriebsabteilung eines internationalen Unternehmens, im Bezug auf Motivation und die allgemeine Stellung zu ihrem Unternehmen herausarbeiten.

Als Erstes werden die allgemeinen Grundüberlegungen aufgezeigt, sowie die Ziele und der Inhalt der Untersuchung festgelegt. Anschließend wird das methodische Vorgehen definiert und der Mitarbeiterfragebogen beschrieben. Nach Erhalt der gewonnenen Daten erfolgt die Auswertung des Fragebogens, welche durch die Interpretation der Ergebnisse abgerundet wird.

##### 4.1. Strategische Zieldefinition

Wie wir alle wissen verbringen wir einen Großteil unseres Lebens an unserem Arbeitsplatz, wo es wichtig ist das wir uns wohlfühlen, wo wir auch gefordert, aber auch gefördert werden sollten. Motivierte Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens und stellen den Schlüsselfaktor für den Erfolg eines jeden Unternehmens dar. Dieses Potential wurde schon von einigen Firmen, vor allem von internationalen, größeren Firmen entdeckt und genutzt, in anderen Firmen jedoch gibt es zu diesem Thema noch den einen oder anderen Aufholbedarf.

Für mich gehört eine strukturierte Mitarbeiterbetreuung, im Bezug auf Hygiene- und Motivationsfaktoren, zum Alltag eines jeden Unternehmens und diese sollte auch aktiv gelebt werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand einer Mitarbeiterbefragung die momentane Situation bezüglich Mitarbeitermotivation in einer Vertriebsabteilung aufzuzeigen, um somit Stärken und Schwächen zu erkennen.

---

<sup>72</sup> Vgl. <http://pascal.kgw.tu-berlin.de/gnom/Lehre/emp.html>, 28. Januar 2012



Die Stärken sollen erhalten bleiben, bzw. verbessert werden und für die aufgezeigten Schwächen werden im Anschluss Verbesserungspotentiale herausgearbeitet und systematisch aufgezeigt.

#### 4.2. Methodisches Vorgehen

Nachdem die Ziele dieser Arbeit abgesteckt wurden werde ich im nächsten Schritt meine Vorgehensweise erläutern.

Für diese Untersuchung werden alle Daten neu ermittelt, das heißt es zeigt die aktuelle Situation innerhalb der Abteilung und es wird nicht von bereits vorhandenen Daten ausgegangen.

Als Erhebungsmethode wurde eine Befragung mittels standardisiertem Mitarbeiterfragebogen ausgewählt. Der Zielgruppe sind fixe Antwortmöglichkeiten vorgegeben, sodass eine aussagekräftige, gut vergleichbare, übersichtliche Auswertung möglich ist.

In den nächsten drei Punkten werden nun die Auswahl der Befragungsobjekte, der Aufbau des Befragungsinstruments und die Durchführung der Befragung näher beschrieben.

##### 4.1.1. Auswahl der Befragungsobjekte

Bevor man zur Durchführung der tatsächlichen Befragung kommt müssen Befragungsobjekte, sowie die Grundgesamtheit der Befragten genau definiert werden. Für diese Untersuchung wurde als Datenlieferant eine Vertriebsabteilung einer internationalen Unternehmung herangezogen. Die Abteilung besteht aus sechs Angestellten, darunter eine mittlere Führungskraft. Für die Abgrenzung der Auswahl der Befragungsobjekte waren der berufliche Hintergrund des Verfassers, das Eigeninteresse und die Nähe zum Unternehmen ausschlaggebend.

##### 4.1.2. Aufbau des Befragungsinstruments

Das Befragungsinstrument, der Mitarbeiterfragebogen wurde mit Hilfe von Microsoft Office Excel erstellt und anschließend in ein pdf Formular umgewandelt.

Der Fragebogen weist eine standardisierte Struktur auf, mit fix vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zum Auswählen und umfasst fünf Seiten. Auf der ersten Seite ist eine Einleitung zum Fragebogen abgefasst. Diese beinhaltet eine kurze Information zum Anlass und zum Inhalt, sowie den Abgabetermin und den Hinweis bezüglich vertraulicher Bearbeitung der Daten. Für eventuelle Rückfragen wurde ein Kontakt inklusive Emailadresse angegeben.

Der Mitarbeiterfragebogen ist in einer üblichen Blockstruktur aufgebaut und unterteilt sich in 11 Blöcke, wobei jeder Themenblock mehrere Fragen/Antworten beinhaltet. Für die Beantwortung können die Probanden zwischen den Alternativen ja, eher ja, teils-teils, eher nein und nein wählen. Im Anschluss gibt es einen Abschlussblock wo Daten zur Person und zum Unternehmen ermittelt werden.

Zur besseren Veranschaulichung des Fragebogens zeigen folgende zwei Abbildungen alle elf Themenblöcke mit der jeweiligen Anzahl der Fragen/Antworten, sowie einen Ausschnitt aus einem Themenblock.

Nr.	Themenblock	Anzahl Fragen/Antworten
1	Unternehmenskultur	4
2	Arbeitsbereich	5
3	Management, Führungsstil	5
4	Projekte, Zielvereinbarungen	3
5	Kommunikation	4
6	Feedback	3
7	Weiterbildung	4
8	Coaching, Perspektiven	3
9	Mitarbeitergespräch	3
10	Standortwechsel	4
11	Fühlen Sie sich durch folgende Motivationsfaktoren motiviert?	12

Abb. 9: Themenblöcke des Fragebogens

	eher ja	teils-teils	eher nein	nein
9.) Mitarbeitergespräch				
a) Mitarbeitergespräche werden in regelmäßigen Abständen (1x im Jahr) als Führungsinstrument eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Im Mitarbeitergespräch Besprochenes wird zeitnah aufgearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Ich gehe motiviert aus meinem Mitarbeitergespräch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 10: Ausschnitt aus einem Themenblock des Fragebogens

Um Fehlerquellen zu vermeiden, wurde das Fragebogenformular vor der Verteilung an drei außenstehende Personen gegeben um es auf Inhalt, Fehler und Form zu prüfen. Nach positivem Feedback und kleinen Anpassungen konnte die Befragung durchgeführt werden.

#### 4.1.3. Durchführung der Befragung

Die Befragung wurde für Oktober 2011 geplant und durchgeführt. Die Zustellung des Fragebogens erfolgte auf elektronischem Wege durch Versand des Fragebogens als Attachment eines Emails an alle Mitarbeiter einer Vertriebsabteilung. Die Mitarbeiter wurden persönlich angeschrieben, um den direkten Zugang zu fördern und die Wahrscheinlichkeit einer Beantwortung zu erhöhen. Vorab wurde ebenfalls in einem persönlichen Gespräch erläutert worum es im Fragebogen geht und was für die Beantwortung wichtig ist. Nicht alle Fragebögen wurden im geplanten Zeitraum retourniert, deshalb wurde der Zeitraum von Oktober 2011 – November 2011 ausgedehnt. Da ein gutes Verhältnis zu allen Probanden besteht, wurden die Fragebögen persönlich retourniert. Im Anschluss an den letzten Abgabetermin wurden alle Formulare der Vollständigkeit halber überprüft und die Rücklaufquote erfasst. Von der Grundgesamtheit 6 wurden 5 Fragebögen ordnungsgemäß ausgefüllt, ein Fragebogen wurde aus persönlichen Gründen nicht retourniert.

Für die nachfolgende Datenerfassung, Auswertung und die grafische Darstellung der Ergebnisse wurde Microsoft Office Excel verwendet.

#### 4.1.4. Datenerfassung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Bei der Datenerfassung wurde den jeweiligen Antwortmöglichkeiten ein bestimmter Wert zugeteilt. Den positiven Beantwortungen mit „ja“ wurde der Wert 4 zugeteilt, den Negativen mit „nein“ wurde jeweils der Wert 0 zugeteilt. Den dazwischenliegenden Antwortalternativen „eher ja“, „teils-teils“ und „eher nein“ wurden die Werte 3, 2, und 1 vergeben. Somit wurde mit diesem System eine einheitliche, nachvollziehbare und einfache Auswertung der Daten erreicht.

Als Art der Auswertung habe ich mich für den Mittelwert entschieden, da der arithmetische Mittelwert sehr gut die Tendenz der jeweiligen Punkte aufzeigt. Alle Werte werden grafisch, mittels Balkendiagramm, dargestellt und ausformuliert. Bei den Grafiken wurde darauf geachtet, dass der Aufbau und die Größe der Darstellung immer gleich ausgeführt ist, um sich auf den ersten Blick ein klares Bild machen zu können.

Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse wird in drei Bereiche geteilt. Zuerst gibt es einen Überblick über die soziodemografischen Daten der Befragten, wobei diese Daten tabellarisch in einer Übersicht aufgezeigt werden. Als nächstes wird der Ist-Stand der Bedeutung der Motivationsfaktoren aufgezeigt, sprich durch welche Motivationsfaktoren fühlen sich die Mitarbeiter am meisten motiviert.

Im Anschluss daran wird die Bestandserhebung hinsichtlich der Motivation aus Mitarbeiter-sicht, sowie allgemeine Fragen zum Unternehmen ausgewertet und interpretiert, was den

umfangreichsten Teil zur Ist-Situation darstellt. Die einzelnen Themenblöcke werden separat beschrieben und interpretiert.

#### 4.2. Soziodemografische Daten der Befragten

Um die Merkmale der Befragten einfach zusammen zu fassen wurden grundlegende soziodemografische Daten erfasst, welche Sie der folgenden Abbildung entnehmen können.

<b>Übersicht der Befragten</b>	<b>Absolute</b>
Grundgesamtheit	6
Rücklaufquote	5
<b>Soziodemografische Daten</b>	
<b>Geschlecht</b>	
Männlich	0
Weiblich	5
<b>Alter der Befragten</b>	
20-30 Jahre	3
30-50 Jahre	2
über 50 Jahre	0
<b>Beschäftigungsdauer im Unternehmen</b>	
unter 1 Jahr	0
1-5 Jahre	1
6-10 Jahre	3
über 10 Jahre	1

Abb. 11: Soziodemografische Daten der Befragten

Wie die Abbildung zeigt, handelt es sich in der untersuchten Vertriebsabteilung ausschließlich um weibliche Mitarbeiterinnen. Die Mehrheit ist bereits über fünf Jahre im Unternehmen tätig, was auf grundsätzliche Zufriedenheit schließen lässt.

Im nachfolgenden Abschnitt wird nun der Ist-Stand der allgemeinen Motivationsinstrumente aufgezeigt.

#### 4.3. Ist-Stand Bedeutung der Motivationsfaktoren

In diesem Abschnitt erfolgt nun die Auswertung zum Ist-Stand der Bedeutung der Motivationsfaktoren. Anhand der Grafik wird aufgezeigt, wie sich die Vertriebsabteilung im Durchschnitt durch die genannten Themen im Fragebogen motiviert fühlt. Sehr herausstechend sind hierbei folgende Bereiche, welche ausnahmslos mit 4= ja beantwortet wurden – der Tätigkeitsbereich, eigenständiges Arbeiten, Lob, Anerkennung, Feedback, sowie soziale Kontakte. Gefolgt von dem Faktor Gehalt (3,6), wodurch veranschaulicht wird das monetäre Faktoren oft nur kurzfristige Motivationsfaktoren sind. Weiterbildung und Coaching gehören mit 3,6 Punkten ebenfalls zur oberen Schicht, wodurch man ableiten kann das die Mitarbeiter

bereit sind sich weiterzuentwickeln und sie es schätzen wenn sie von ihrem Unternehmen gefördert werden. Mit 3,4 „eher ja“ beantwortet wurden die Themenbereiche Management und Führungsstil, sowie Mitarbeitergespräch wo sich eine leichte Skepsis erkennen lässt. Als Schlusslichter reihen sich das Image des Unternehmens, die Perspektiven zur Weiterentwicklung, definierte Zielvereinbarungen, sowie Auslandsentsendungen mit jeweils 3,2 Punkten, welche mit „eher ja“ im Verhältnis auch gut abschneiden.

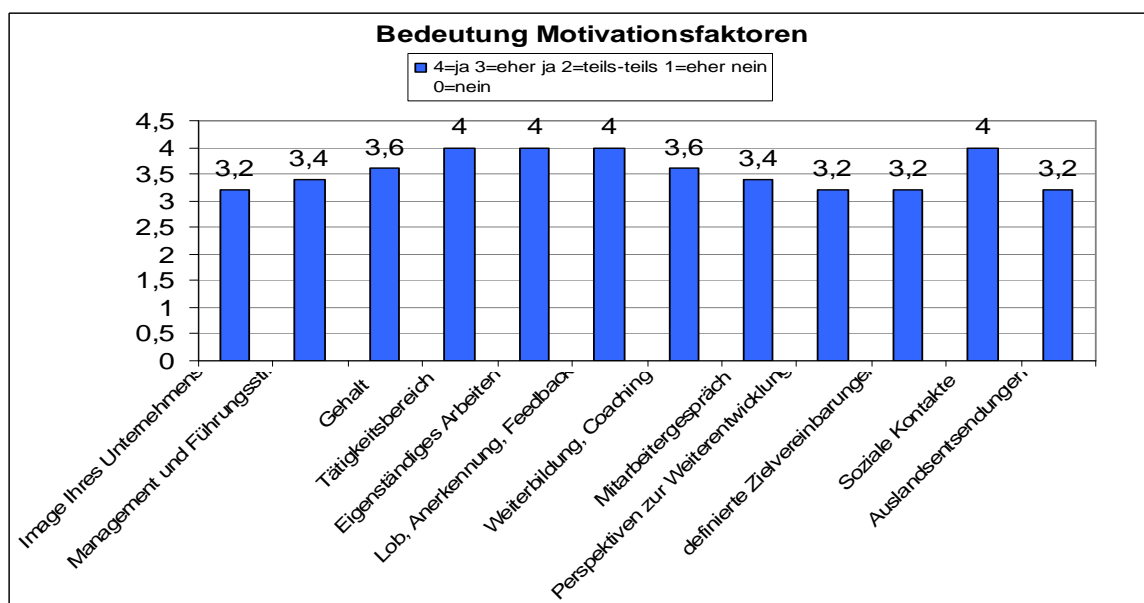


Abb. 12: Ist-Stand Auswertung: Bedeutung Motivationsfaktoren

Grundlegend kann man sagen, dass alle genannten Motivationsfaktoren eine überdurchschnittliche Bedeutung für alle Mitarbeiter haben, welche in Zukunft an Bedeutung zunehmen könnten, wenn das Unternehmen bestimmte Anreize zu den jeweiligen Faktoren setzt.

#### 4.4. Ist-Stand der Motivation basierend auf alle Themenblöcke

Anschließend werden nun alle einzelnen Themenblöcke genau erläutert.

##### 4.4.1. Unternehmenskultur

In der Rubrik der Unternehmenskultur ist deutlich erkennbar, dass es innerhalb der Vertriebsabteilung ein positives Arbeitsklima gibt (4) und auch mit Fehlern konstruktiv umgegangen wird (3,6). Was die zwei unternehmensübergreifenden Punkte betrifft ist keine eindeutige Identifizierung mit dem Unternehmen erkennbar. Durchschnittlich gesehen können sich die Mitarbeiter eher mit den Unternehmensvisionen (3) identifizieren als mit dem Unternehmensleitbild (2,2).

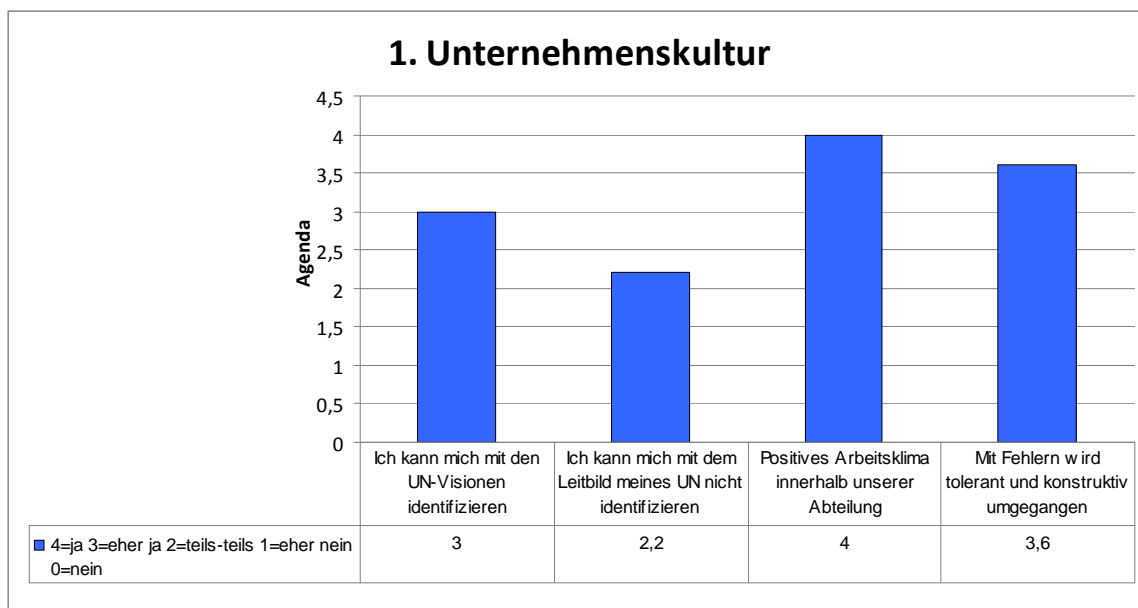


Abb. 13: Ist-Stand Auswertung: Unternehmenskultur

#### 4.4.2. Arbeitsbereich

Bei den einzelnen Aspekten zum Themenblock Arbeitsbereich ist klar erkennbar, dass sich die Mitarbeiter innerhalb ihrer Abteilung sehr wohl fühlen. Das Wohlfühlniveau am Arbeitsplatz beträgt 3,8, gefolgt von der Selbstständigkeit am Arbeitsplatz und dem Vertrauen des Vorgesetzten ggü. der Mitarbeiter, mit ebenfalls einer Bewertung von 3,8.

Auch was die Arbeitsmittel/Tools am Arbeitsplatz betreffen, schneidet diese Rubrik überdurchschnittlich gut ab. Wo es anscheinend Verbesserungspotential gibt, ist in der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und bei den verschiedenen Arbeitszeitmodellen, welche beide bei einem Wert von 2,8 liegen.

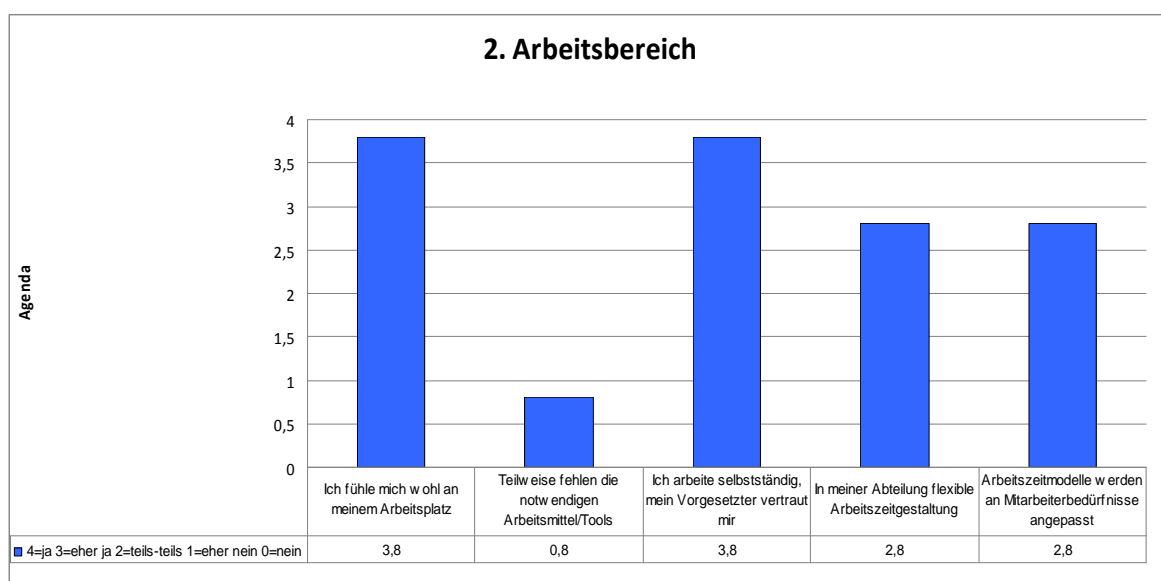


Abb. 14: Ist-Stand Auswertung: Arbeitsbereich

#### 4.4.3. Management und Führungsstil

In der Rubrik Management und Führungsstil lässt sich erkennen, dass die Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten im Bezug auf Offenheit für Verbesserungen, Anregungen und Kritik (3,6) zufrieden sind. Bezüglich des Führungsstils des Vorgesetzten fühlen sich die Mitarbeiter gefordert und motiviert (3,2). Was das Durchsetzungsvermögen und den Einsatz für die Mitarbeiter des Vorgesetzten betrifft, liegt die Bewertung mit 2,8 zwischen „eher ja“ und „teils-teils“, was aussagt das die Mitarbeiter nicht immer zufrieden sind und sich ableiten lässt, dass sich die Vertriebsabteilung in Zukunft mehr Einsatz von ihrem Vorgesetzten erwünscht. Die Säule, dass Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse welche ihren Bereich betreffen miteinbezogen werden, schneidet mit 2,6 Punkten mittelmäßig ab. Dieser Punkt ist unter den Motivationsfaktoren oft ein entscheidender. Mitarbeiter möchten vor allem in ihren Tätigkeits- und Entscheidungsbereich miteinbezogen werden und fühlen sich schnell motiviert wenn sie sehen, dass sie Mitträger von Entscheidungen sein dürfen.

Im ersten Block „Unternehmenskultur“ wurde bereits analysiert, ob sich die Mitarbeiter mit den Unternehmensvisionen identifizieren können, wo ihre Bewertung bei 3 „eher ja“ lag. Wie Themenblock Management und Führungsstil aber ersichtlich macht, fühlen sich die Mitarbeiter von ihrem Management nicht besonders mitgerissen wenn es darum geht, dass das Management die Unternehmensvisionen lebt. Daraus kann man schließen, dass das Management selbst nicht 100% von den Unternehmensvisionen überzeugt ist und somit ist es auch eine logische Folgerung, dass die Mitarbeiter sich nicht eindeutig damit identifizieren können.

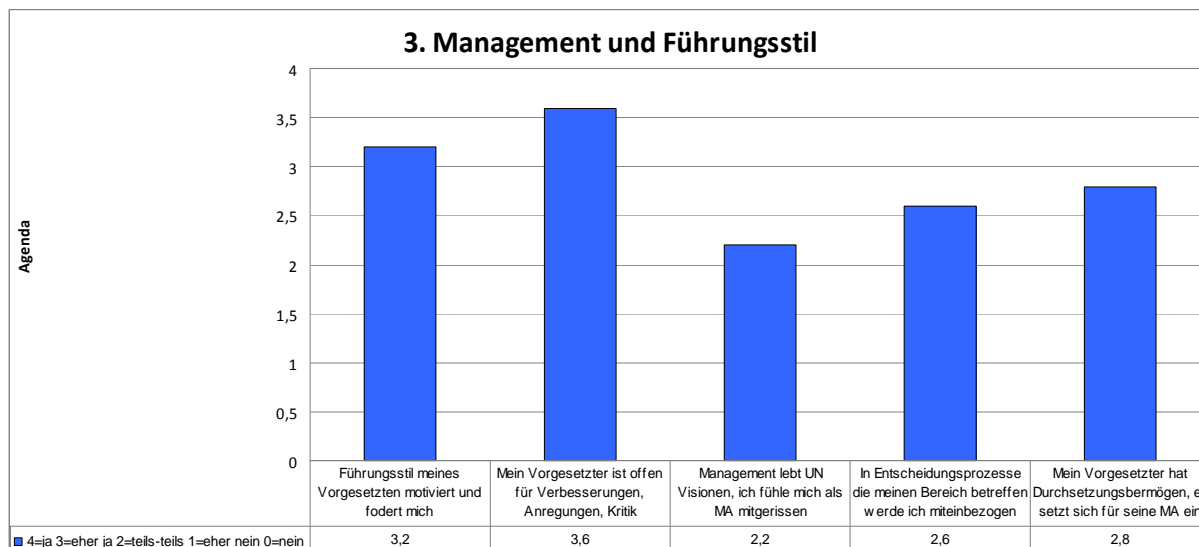


Abb.15: Ist-Stand Auswertung: Management und Führungsstil

#### 4.4.4. Projekte und Zielvereinbarungen

Der Themenblock Projekte und Zielvereinbarungen erreicht im Durchschnitt die Bewertung „eher ja“. Die Mitarbeiter wissen von ihrem Aufgabenbereich ziemlich klar was von ihnen verlangt wird und kennen ihre Zielvorgaben (3,4). In ihren Projekten kommen sie durch genau definierte und gelebte Prozesse meistens gut voran (2,8). Auffällig ist, dass bei dem Unterpunkt ausreichend Entscheidungs- und Handlungsspielraum (2,6) die Bewertung etwas abschwächt, sie liegt zwischen „teils-teils“ und „eher ja“, was somit gleich bewertet wurde wie der Unterpunkt im vorigen Kapitel „Miteinbezug in Entscheidungsprozesse“.

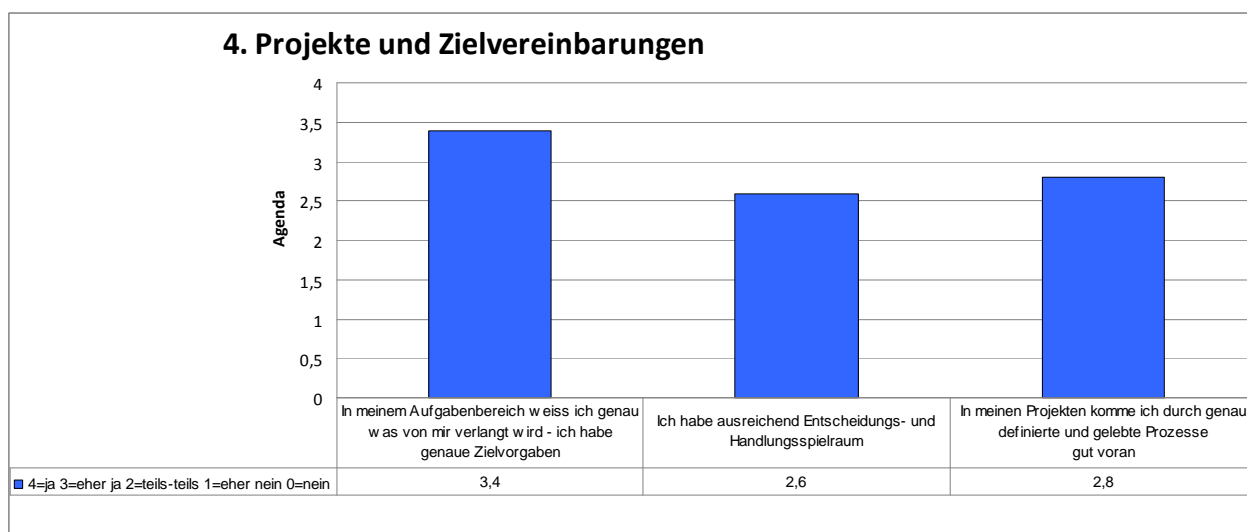


Abb. 16: Ist-Stand Auswertung: Projekte und Zielvereinbarungen

#### 4.4.5. Kommunikation

Was die Kommunikation innerhalb der Vertriebsabteilung betrifft, kann man anhand der Grafik Abb. 9 deutlich erkennen, dass ein gutes Kommunikationsklima herrscht. Die Mitarbeiter fühlen sich innerhalb ihrer Abteilung ausreichend informiert und sie können Entscheidungen nachvollziehen (3), Neuerungen werden regelmäßig innerhalb der Abteilung besprochen (3) und auch bei Entscheidungen und Kritiken, welche für einen bestimmten Mitarbeiter bestimmt sind, wird direkt auf die jeweilige Person zugegangen (3,8). Dies wird von den Mitarbeitern sehr hoch angerechnet. Bezüglich Benachrichtigungen/Änderungen die das gesamte Unternehmen betreffen (2), fühlen sich die Mitarbeiter jedoch nicht immer ausreichend und zeitnah informiert.



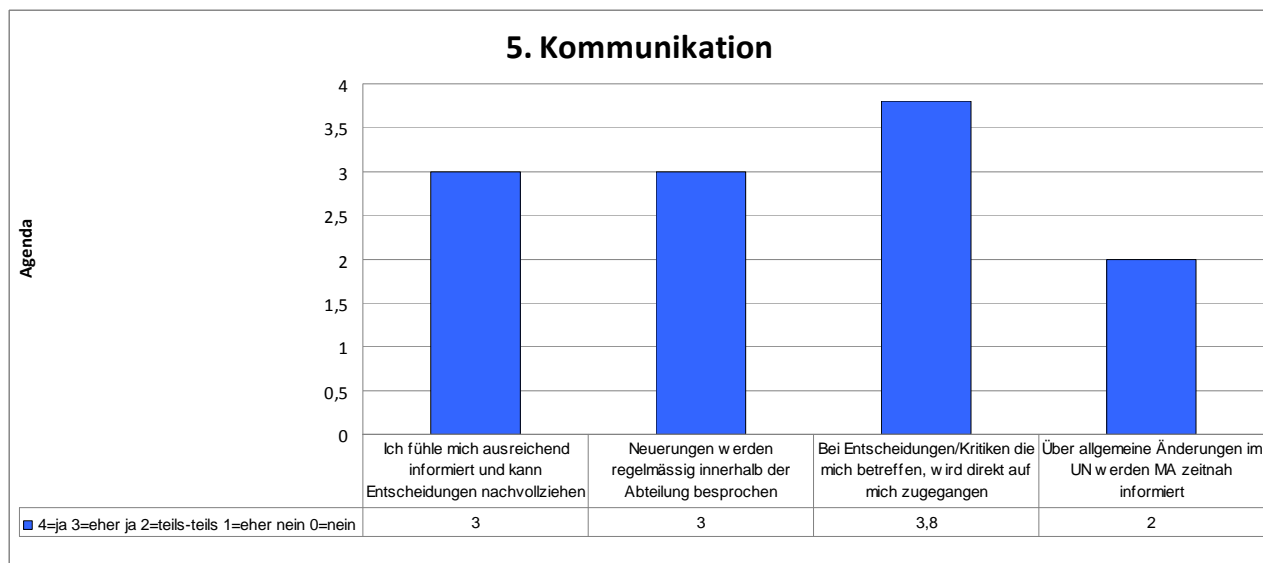


Abb. 17: Ist-Stand Auswertung: Kommunikation

#### 4.4.6. Feedback

Die Rubrik Feedback gehört vglw. zu den anderen Themenblöcken mit einer durchschnittlichen Bewertung über 3 zu den am besten bewertenden Blöcken. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch motiviert, dass sie regelmäßiges Feedback bekommen und somit ihre Arbeitsleistung einschätzen können (3,4). Mit Kritik wird so an sie herangetreten, dass sie etwas Positives herausholen und sich für die Zukunft verbessern können (3,2). Auch in umgekehrter Linie nimmt der Vorgesetzte Kritik seiner Mitarbeiter auf und ist daran interessiert sich zu verbessern (3,2).

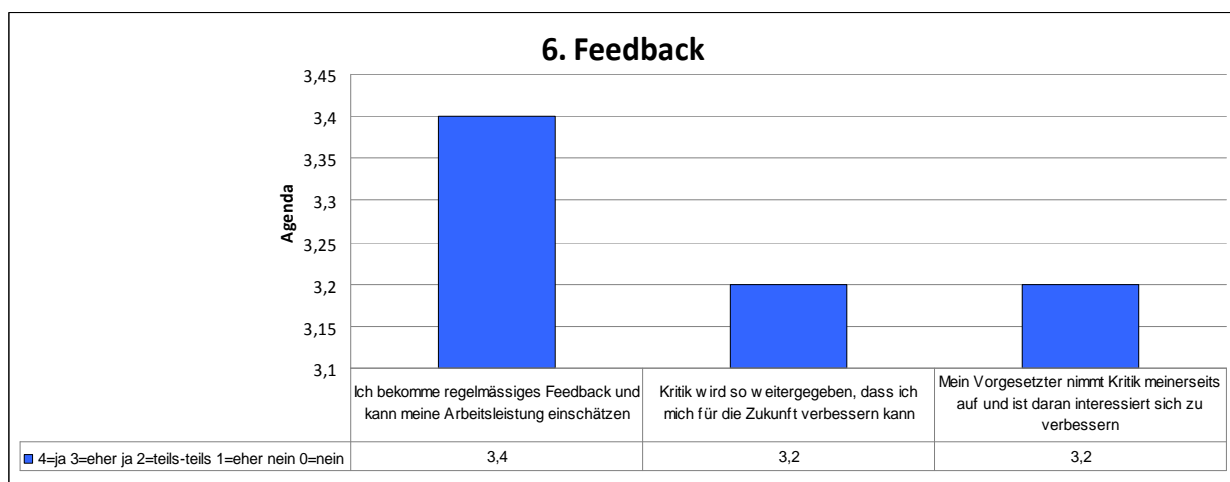


Abb. 18: Ist-Stand Auswertung: Feedback

#### 4.4.7. Weiterbildung

Zusammenfassend kann man zu diesem Themenbereich im Vorhinein sagen, dass es Weiterbildung im Unternehmen gibt, jedoch anscheinend nicht für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht und gelebt wird.

Weiterbildungsmöglichkeiten werden im Unternehmen geboten, Mitarbeiter werden unterstützt wenn sie Bedarf haben und sich weiterbilden möchte wurde mit einer 2 bewertet. Der Unterpunkt, „Mein Vorgesetzter setzt sich für Weiterbildung ein und macht auch selbst Gebrauch davon“, liegt bei 2,6.

Vor allem in der heutigen, schnelllebigen Zeit ist es notwendig sich ständig weiterzubilden, um up to date zu sein, wie man diesem Themenblock entnehmen kann ist hier noch Verbesserungspotential vorhanden. Des Weiteren ist Weiterbildung ein individuelles Motivationsinstrument für Mitarbeiter, mit dem man schlummernde Fähigkeiten aktivieren und zum Nutzen des Unternehmens einsetzen kann.

Den Unterpunkt, „Weiterbildung wird in meiner Abteilung nur als Vision gelebt“, bewerteten die Mitarbeiter mit 1,4. Die gleiche Bewertung bekam auch der vorletzte Punkt, „Es fehlt oft an Einschulung neuer Tools, Prozesse und Änderungen innerhalb bestehender Methoden“ (1,4).

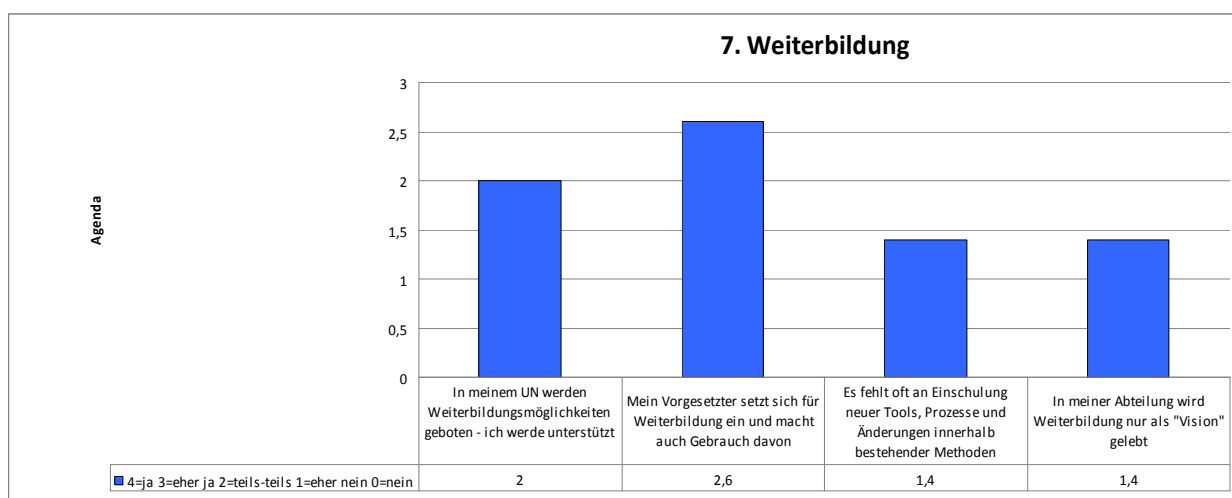


Abb.19: Ist-Stand Auswertung: Weiterbildung

#### 4.4.8. Coaching, Perspektiven

Im Anschluss zum Themenblock Weiterbildung folgt nun die Auswertung zu den der Weiterbildung sehr nahe liegenden Punkte Coaching & Perspektiven.

Mit 2,8 bewerteten die Mitarbeiter, „Ich werde von meinem Vorgesetzten gecoacht und als Individuum gesehen“, was darauf schließen lässt, dass sich der Vorgesetzte über jeden einzelnen Mitarbeiter Gedanken macht und versucht auf ihn persönlich einzugehen. Gute Perspektiven und Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung reihen sich ins Mittelfeld mit einer Bewertung von 2,6. Als Schlusslicht dieser Rubrik platziert sich mit einer Bewertung von 1,6, „Meine Ziele für die Zukunft werden angehört, mir werden Chancen für beruflichen Aufstieg geboten“. Dieser Punkt widerspricht sich etwas mit dem Unterpunkt das sich der Vorgesetzte sehr wohl Gedanken über jeden einzelnen Mitarbeiter macht und versucht auf ihn persönlich einzugehen, denn wäre dies wirklich der Fall, würde man auf Zukunftsziele und mögliche berufliche Chancen der Mitarbeiter näher eingehen.

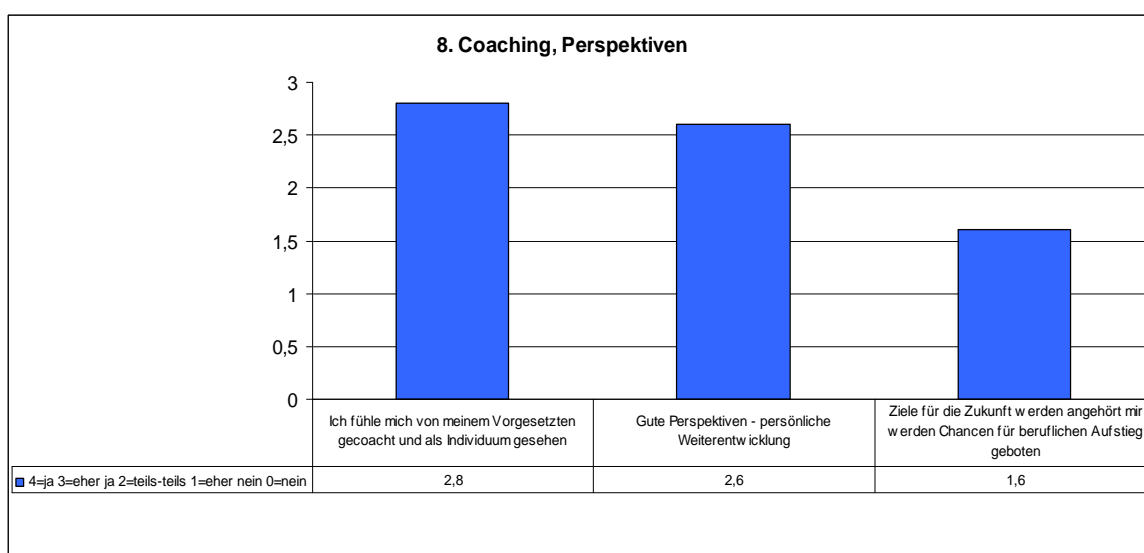


Abb. 20: Ist-Stand Auswertung: Coaching, Perspektiven

#### 4.4.9. Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch wird auch in der Vertriebsabteilung als Motivationsinstrument eingesetzt. Es soll in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden um systematisch damit arbeiten zu können. Dies wird von den Mitarbeitern mit 2,6 bewertet das heißt, dass es anscheinend nicht als fixes Instrument 1x im Jahr genutzt wird. Um im Mitarbeitergespräch Besprochenes umsetzen zu können, sollten die Punkte zeitnah aufgearbeitet werden. Die Bewertung mit 1,8 lässt darauf schließen, dass dies nicht immer der Fall ist. „Ich gehe motiviert aus meinem MA-Gespräch“, bekam den Wert 2,4. Im Allgemeinen ist es gut, dass dieses Instrument als Motivationsfaktor genutzt wird, das Output ist jedoch verbesserungsfähig und kann sicher noch effektiver genutzt werden, im Positiven Sinne der Mitarbeiter, aber auch des Vorgesetzten.

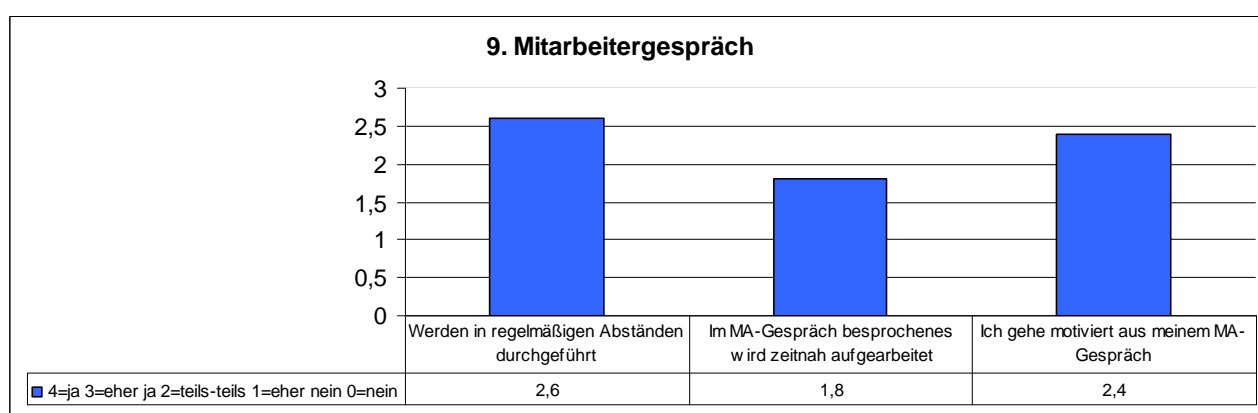


Abb. 21: Ist-Situation Auswertung: Mitarbeitergespräch

#### 4.4.10. Standortwechsel

In diesem Themenblock wurde erfragt wie die Mitarbeiter zu den Themen Standortwechsel/Auslandsentsendungen stehen, ob es ein Motivationsinstrument für die Zukunft sein könnte wenn man es forciert bzw. wie die momentane Situation aussieht.

Mit 2,8 liegt der Wert fast bei „eher ja“, die Mitarbeiter sind bereit an einem anderen internationalen Standort des Unternehmens zu arbeiten. Als Gegenfrage, ob Auslandsentsendungen in ihrer Abteilung unterstützt werden fiel das Ergebnis mit 0,8 eher mager aus. Auch die Fragen, „Es gibt persönlichen Kontakt zu internationalen Standorten“ und „Mir wird als Mitarbeiter ermöglicht alle auf internationaler Ebene Personen zu kennen, mit denen ich tagtäglich zu tun habe“, wurde mit 0,8 ans Ende gereiht.

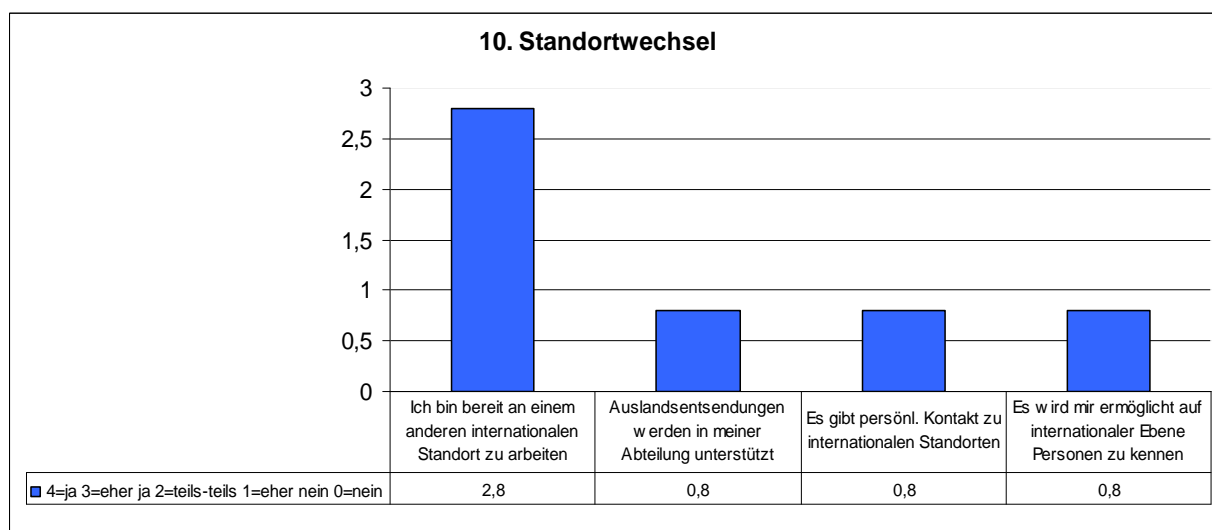


Abb. 22: Ist-Stand Auswertung: Standortwechsel

#### 4.5. Zusammenfassende Bewertung

Zusammenfassend sind einige Ergebnisse bzw. Trends innerhalb der Vertriebsabteilung zu erkennen.

Im Bereich der Unternehmenskultur und des Arbeitsbereiches wird ersichtlich, dass sich die Mitarbeiter grundsätzlich sehr wohl fühlen. Es herrscht ein gutes Arbeitsklima innerhalb der Abteilung. Ziele und Projekte sind genau festgelegt und werden durch definierte Prozesse gelebt. Den Mitarbeiter stehen alle notwendigen Tools zur Verfügung, ihr Entscheidungs- und Handlungsspielraum könnte eventuell etwas gelockert werden, um den Wert und somit die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen.

Mit den Unternehmensvisionen und dem Leitbild kann sich die Abteilung nicht 100% identifizieren und somit auch nicht wirklich motivieren.

Bezüglich der Arbeitszeitgestaltung scheinen die Meisten zufrieden zu sein, jedoch ist auch hier ein Verbesserungspotential ersichtlich.

Der Führungsstil des direkten Vorgesetzten ist eher motivierend, die Mitarbeiter fühlen sich gefordert. Im Bereich des Durchsetzungsvermögens und des Einsatzes für die Mitarbeiter gibt es Handlungsbedarf.

Im Hinblick auf das Management fällt die Bewertung bei Weitem nicht so gut aus. Die Befragten fühlen sich vom oberen Management nur teilweise mitgerissen, auch die Unternehmensvisionen werden vom Management nicht vorbildhaft gelebt.

Mit der Kommunikation innerhalb der Abteilung sind alle Beteiligten soweit zufrieden. Vor allem hervorzuheben ist, dass bei Problemen, Kritiken, Entscheidungen, etc. immer auf die betroffene Person direkt zugegangen wird.

Über allgemeine Änderungen im Unternehmen wird nicht immer zeitnah auf die Belegschaft zugegangen. Mit mehr Regelmäßigkeit am Informationsfluss ließe sich hier eine deutliche Motivationssteigerung erlangen. Eine Belegschaft die sich up to date fühlt, fühlt sich enger zum Unternehmen gebunden und somit auch motivierter.

Weiterbildung wird als Motivationsfaktor nur beschränkt eingesetzt. Laut Fragebogen scheint es, dass es zwar Ansätze zur Weiterbildung gibt, es jedoch oft an der Umsetzung scheitert. Als konträres Bild dazu zeigt sich, dass immerhin ein paar Mitarbeiter doch gute Perspektiven für ihre persönliche Weiterentwicklung sehen.

Innerhalb der Vertriebsabteilung wird jeder als Individuum angesehen und gecoacht, jedoch ergibt sich hier der nächste Widerspruch, da auf persönliche Ziele für die Zukunft und Chancen für beruflichen Aufstieg nicht wirklich eingegangen wird.

Mitarbeitergespräche werden als Motivationstool bereits eingesetzt, am Output des Gespräches gibt es jedoch Verbesserungspotential.

Weiters ist ersichtlich, dass Auslandsentsendungen in dieser internationalen Vertriebsabteilung nicht gefördert werden. Unter gewissen Umständen wären die Mitarbeiter der Abteilung bereit ihren Standort zu wechseln, bisher gibt es von der Unternehmensseite aber keine positiven Rückmeldungen.

Auch bezüglich des persönlichen Kontaktes zu internationalen Kollegen, Partnern, etc. wird vom Unternehmen kein Wert drauf gelegt, diese persönlich kennenzulernen.

Abschließend, bei der Erhebung der Bedeutung der Motivationsfaktoren wird ersichtlich, dass übergreifend auf die ganze Vertriebsabteilung, Soziale Kontakte, der Tätigkeitsbereich, eigenständiges Arbeiten, sowie Lob, Anerkennung und Feedback die größten Motivatoren darstellen, dicht gefolgt von Weiterbildung, Coaching und Gehalt.

Im nächsten Punkt möchte ich auf Motivationsinstrumente eingehen, die in Zukunft zur Motivationssteigerung angewandt werden können.

## 5. Erstellung von Motivationsinstrumenten für die Zukunft

In diesem Unterpunkt möchte ich, aufbauend auf den Output des Fragebogens, Motivationsinstrumente vorstellen, welche man in Zukunft zur Steigerung der Motivation innerhalb der Abteilung, aber auch innerhalb des Unternehmens anwenden kann.

### 5.1. Laufbahnplanung (Perspektiven)<sup>73</sup>

Im Rahmen der individuellen Laufbahnplanung sind folgende zwei zu unterscheiden:

Potentialorientierte Laufbahnpläne, in denen die berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters für eine begrenzte Zeit dargestellt wird, ohne dass es sich dabei um starre Regelungen handelt. Die Laufbahnplanung wird in Abstimmung mit dem betreffenden Mitarbeiter vorgenommen, womit dessen persönliche Vorstellungen und Wünsche mit den Interessen des Unternehmens in Übereinstimmung gebracht werden.

Laufbahnpläne beinhalten den derzeitigen und voraussichtlich erreichbaren Entwicklungsstand, den dafür vorgesehenen Zeitraum und die notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen. Außerdem werden die regelmäßig zu erstellenden Beurteilungen im Laufbahnplan festgehalten.

Positionsorientierte Laufbahnpläne, aufgrund derer verhindert werden soll, dass qualifizierte Stellen zeitweilig unbesetzt bleiben. Die positionsorientierte Laufbahnplanung zielt also auf die Entwicklung von Fach- und Führungskräfte ab, die eine schon vorher bekannte, fest definierte Position einnehmen sollen.

Sie sind aufgrund der langen Beschaffungs- und Einarbeitungszeiten für hochqualifiziertes Personal notwendig. Da sich zu besetzenden Positionen bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse verlangen, beinhaltet die Laufbahnplanung hier gleichzeitig die Förderung und die Bereitstellung des Personals.

In positionsorientierten Laufbahnplänen werden die künftige Verwendung und die Abfolge des Einsatzes, soweit möglich, im Voraus festgelegt. Entscheidend sind auch hier die persönlichen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter. Durch Zusätze kann das Potenzial eines jeden Mitarbeiters verdeutlicht werden.

---

<sup>73</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft, 11. Auflage (2005), S. 422/423

## 5.2. Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarungen

Das Mitarbeitergespräch wird als solches in der genannten Vertriebsabteilung bereits angewendet. Der Auswertung des Fragebogens kann man jedoch entnehmen, dass es hier noch Ausbaubedarf gibt. Ich möchte die Eckpunkte dieses Instrumentes aufzeigen und auch auf die Punkte eingehen, die jeder aus dem Gespräch mitnehmen soll.

Das Mitarbeitergespräch ist ein vertrauliches, partnerschaftlich geführtes Gespräch, dass grundsätzlich unter vier Augen, das heißt zwischen dem Mitarbeiter und dem direkten Vorgesetzten geführt werden soll. Es wird meist einmal jährlich abgehalten und geht über die Anliegen im Tagesgeschäft hinaus. Themen, die dabei behandelt werden, sind Ziele und Ergebnisse der Arbeit, Probleme, die mit dem Aufgabengebiet verbunden sind, Fragen der Zusammenarbeit und der beruflichen Entwicklung.

Das Mitarbeitergespräch stellt die Weichen für eine ergebnisfördernde Zusammenarbeit, sollte notwendige Weiterbildungsmaßnahmen auch schriftlich festhalten und helfen, das Vertrauen und die Kommunikation systematisch zu verbessern.<sup>74</sup> Der Mitarbeiter soll dabei im Mittelpunkt stehen.

Durch ein solches Gespräch können mehrere positive Effekte erzielt werden, aus Mitarbeitersicht, aber auch aus der Sicht des Vorgesetzten. Der Mitarbeiter erfährt wie seine Leistung gesehen wird und auch der Vorgesetzte bekommt eine Rückmeldung wie der Mitarbeiter sich selbst einschätzt und welche Zukunftsabsichten er hat. Eine gute Kommunikationsbasis mit dem Vorgesetzten, sowie aufzeigen der Ist-Situation, klare Perspektiven und Zielvorgaben wirken auf den Mitarbeiter motivierend. Durch ein gutes Gespräch fühlt sich der Mitarbeiter ernst genommen und als Individuum gesehen, somit wird sein Bedürfnis nach Wertschätzung ebenfalls befriedigt.

Die vier Kerninhalte eines jeden Mitarbeitergesprächs sollten sein:<sup>75</sup>

- Klärung der Ist-Situation durch Soll-Ist-Abgleich von Leistung und Verhalten
- Klären der Erwartungen und Besprechung von Leistungs- und Verhaltenszielen für die nächste Periode
- Entwicklungsmöglichkeiten und -wünsche des Mitarbeiters besprechen, wobei dabei die Besprechung des Mitarbeiterpotentials ein heikler Punkt ist (zu offene Erörterung kann ebenso Probleme aufwerfen wie zu kryptische Erörterung)
- Maßnahmen zur Zielerreichung vereinbaren

<sup>74</sup> <http://www.omc-portal.com/downloads/DasMitarbeitergespraech.pdf>, 12. Februar 2012

<sup>75</sup> Vgl. Albs N., Mitarbeiter (2005), S. 95; Becker M., Personalentwicklung (2005), S. 379 ff.



Hervorzuheben ist, dass das Gespräch auf sachlicher Ebene stattfinden soll. Gegenseitiges Zuhören und Verständnis sowie Konzentration auf Leistung, Verhalten und zielorientierte Zusammenarbeit sind ebenso wichtig, damit unter dem Strich für beide Gesprächspartner ein Gewinn steht.<sup>76</sup>

Auch die Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs ist ausschlaggebend für ein erfolgreiches Weiterkommen auf beiden Seiten.

Einerseits ist es die Aufgabe des Mitarbeiters, die im Mitarbeitergespräch getroffenen Zielvereinbarungen zu erfüllen. Andererseits ist es hierbei Aufgabe des Vorgesetzten, die Umsetzung dieser Ziele durch den Mitarbeiter zu verfolgen und diesen bei ihren entsprechenden Aktivitäten bestmöglich zu unterstützen. Des Weiteren muss der Vorgesetzte die ggf. vereinbarten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation des Mitarbeiters einleiten.

Vorgesetzter sowie Mitarbeiter sollten den aktuellen Stand der Umsetzung der Zielvereinbarungen während der Arbeitsperiode sachlich und zeitlich angemessen prüfen und besprechen (ggf. müssen zu diesem Zweck verbindliche Gesprächstermine vereinbart werden).

Sollte es notwendig sein, während der Arbeitsperiode die getroffenen Zielvereinbarungen zu korrigieren, so ist dies in beiderseitigem Einverständnis möglich.

Nach dem Mitarbeitergespräch ist es außerdem die gemeinsame Aufgabe vom Vorgesetzten sowie vom Mitarbeiter, die geplante Weiterentwicklung des Mitarbeiters zu realisieren. Entsprechende konkrete Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen müssen ausgewählt und deren Besuch geplant werden.<sup>77</sup>

Werden alle Punkte berücksichtigt und von beiden Seite aktiv verfolgt, so wird das Gespräch für Mitarbeiter, sowie auch für den Vorgesetzten zu einem Erfolg werden.

### 5.3. Auslandsentsendung (Standortwechsel)

Als motivationsförderndes Mittel kann der Personaleinsatz der Mitarbeiter auch im Ausland erfolgen.

Im Zuge der Globalisierung ist es mittlerweile, vor allem in den größeren Konzernen, gang und gebe Mitarbeiter in die Tochter- und Beteiligungsgesellschaften im Ausland zu entsenden. Diese Mitarbeiter werden in der Fachsprache auch als Expatriate bezeichnet. In einer Welt die immer näher zusammenwächst entstehen zugleich Kommunikationsprobleme die sich, aufgrund der vielen und teils sehr großen kulturellen Unterschiede innerhalb eines Konzerns, durch eine starke Komplexität auszeichnen. Diese Unterschiede bringen nicht nur Probleme in der Kommunikation zwischen den in verschiedenen Ländern liegenden Standorten der Gesellschaft, sondern auch in der Form der Arbeitsweise. Um eine effektive Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmenstandorten in der Welt zu gewährleis-

<sup>76</sup> Vgl. Becker M. Personalentwicklung (2005), S. 385 f.

<sup>77</sup> <http://www.omc-portal.com/downloads/DasMitarbeitergespraech.pdf>, 12. Februar 2012

ten, versenden Unternehmen Mitarbeiter in die nicht im Heimatland liegenden Tochtergesellschaften um die Interessenswahrnehmung des Konzerns durch einen „Mann-vor-Ort“ zu gewährleisten. Dies ist nicht nur aus Kommunikationsgründen sondern auch aufgrund der kulturellen und arbeitstechnischen Unterschiede sinnvoll. Die Entsendung eines Mitarbeiters kann auch aus Gründen eines Fach- und Führungswissenstransfers zweckmäßig sein, sowie als eine Art Prüfung für zukünftige Führungskräfte. Neben den Motiven des Unternehmens kann es auch der Wunsch eines Mitarbeiters sein ins Ausland entsendet zu werden. Hierbei lässt sich zwischen beruflichen und persönlichen Gründen unterscheiden. Der Wunsch nach einem Auslandseinsatz kann in verbesserten Aufstiegschancen, neuen Herausforderungen oder mehr Verantwortung, also beruflichen Gründen, sowie auch in persönlichen wie familiären Gründen, der Standortwahl oder der Entwicklung der Persönlichkeit liegen.<sup>78</sup>

Im Anschluss möchte ich die grundlegenden Ziele aus Unternehmens-, sowie aus Mitarbeitersicht aufzeigen.

Ziele des Auslandseinsatzes sind aus Sicht des Unternehmens:<sup>79</sup>

- Sicherung der Unternehmensinteressen vor Ort
- Transfer von Fachwissen und Führungswissen
- Koordination und Kontrolle der Unternehmenseinheiten
- Führungskräfteentwicklung

Als Motive der Mitarbeiter für einen Auslandsaufenthalt können genannt werden:<sup>80</sup>

- Verbesserte Aufstiegschancen
- Größere berufliche Selbstständigkeit
- Herausfordernde neue Aufgabe
- Mehr Verantwortung
- Persönlichkeitsentwicklung
- Qualifikationsverbesserung

Natürlich muss eine solche Auslandsentsendung sehr detailliert geplant werden um einen beidseitigen Erfolg zu erreichen.

Neben rechtlichen und steuerlichen Aspekten muss vor allem auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter, sowie auf die Vorstellungen des Unternehmens eingegangen werden. Es ist

<sup>78</sup> [http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Grundlagen\\_der\\_Auslandsentsendung:\\_Arten,\\_Phasen,\\_K%C3%BCndigung#Grundlagen\\_der\\_Auslandsentsendung:\\_Arten.2C\\_Phasen\\_und\\_K.C3.BCndigung](http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Grundlagen_der_Auslandsentsendung:_Arten,_Phasen,_K%C3%BCndigung#Grundlagen_der_Auslandsentsendung:_Arten.2C_Phasen_und_K.C3.BCndigung), 17.02.2012

<sup>79</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft, 11. Auflage (2005), S. 195/196

<sup>80</sup> Vgl. Olfert K., Personalwirtschaft, 11. Auflage (2005), S. 196

sinnvoll einen Entsendungsprozess ins Unternehmen zu integrieren um einen geregelten, gut durchdachten Ablauf zu garantieren.

Die nachstehende Grafik veranschaulicht Instrumente zur gezielten Steuerung eines Auslandseinsatzes.

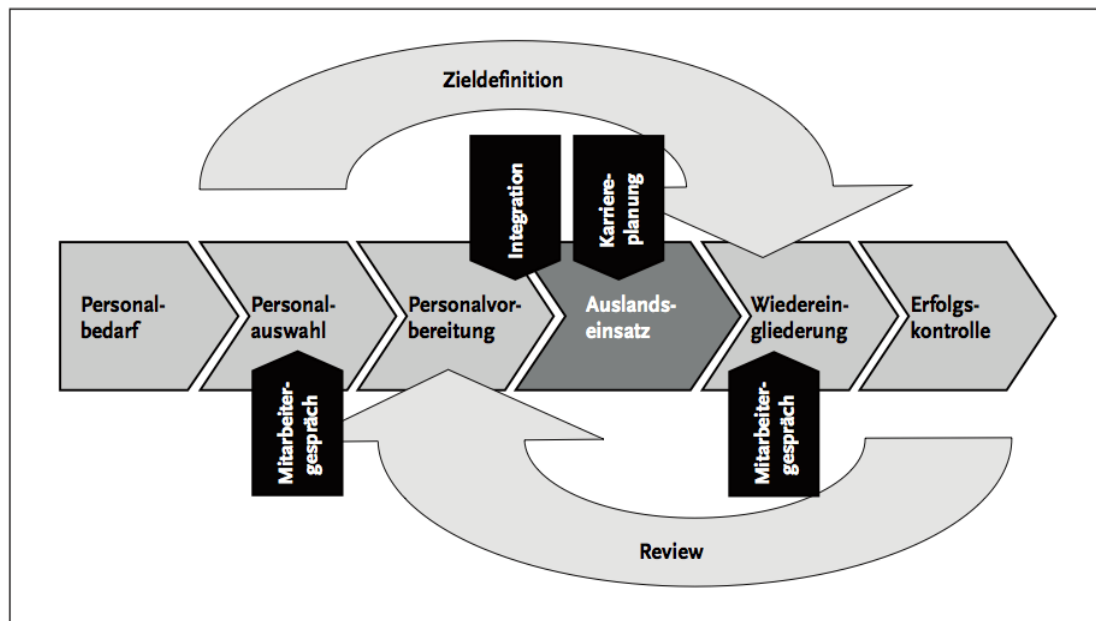


Abb. 23: Personalentwicklungsinstrumente zur gezielten Steuerung eines Auslandseinsatzes<sup>81</sup>

Sinnvoll ist es auch, begleitend zu den genannten Instrumenten, durch einen Personalleiter oder einen Mentor innerhalb des Unternehmens aktiv den Kontakt zum Entsandten zu halten. Diese Kontaktperson hat dabei auch die Aufgabe, sich für den Entsandten um mögliche Positionen nach dessen Auslandsaufenthalt im Stammhaus zu kümmern. Dazu ist ein vereinbarter regelmäßiger Austausch zu empfehlen.

Der in der Praxis wichtige unternehmensinterne Netzwerkaufbau durch den entsandten Mitarbeiter kann seitens der Personalabteilung durch zusätzliche Maßnahmen (etwa einen organisierten Austausch von ehemaligen Entsandten zu interessierten Kandidaten oder auch im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen) gefördert werden, um so den Austausch von zukünftigen Mitarbeitern und Rückkehrern zu organisieren. Ausschlaggebend für den Erfolg einer Auslandsentsendung aus Sicht des Unternehmens und des Mitarbeiters ist, dass die zuvor geschilderten Instrumente der Personalentwicklung und -betreuung als Maßnahmenpaket in den verschiedenen Phasen des Auslandeinsatzes jeweils zutreffen und konsequent eingesetzt werden.<sup>82</sup>

<sup>81</sup> [https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2435-6/entsendung\\_und\\_auslandseinsatz.pdf](https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2435-6/entsendung_und_auslandseinsatz.pdf), 17.02.2012

<sup>82</sup> [https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2435-6/entsendung\\_und\\_auslandseinsatz.pdf](https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2435-6/entsendung_und_auslandseinsatz.pdf), 17.02.2012

#### 5.4. Flexible Arbeitszeitgestaltung

Die Vereinbarkeit von beruflichen, familiären und privaten Interessen wird von Mitarbeitern immer mehr gefordert und sollte eine wachsende Berücksichtigung im Personalmanagement bekommen. Zudem profitieren Unternehmen, die Perspektiven für die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben und familienfreundliche Maßnahmen als Teil der Unternehmenskultur sehen, durch die Mitbestimmungsmöglichkeit ihrer Mitarbeiter nicht zuletzt von erhöhter Motivation und vermehrter Leistungsbereitschaft.<sup>83</sup>

Gleitende Arbeitszeit wird als ein solches Modell bereits in der vorgestellten Vertriebsabteilung genutzt.

Weiters möchte ich auf den Punkt Telearbeit eingehen, in welchem ich ein großes Potential sehe um Mitarbeiter, vor allem Mitarbeiterinnen mit Kindern, einen weiteren Motivationskick zu geben.

Die rasche Entwicklung der Technologisierung in der Kommunikationsbranche, insbesondere im Telekommunikationsbereich, hat dazu geführt, dass die Arbeit nicht mehr zwingend am Arbeitsplatz im Unternehmen zu verrichten ist.<sup>84</sup>

Die Telearbeit zeigt verschiedene Formen auf und kann in verschiedene Typen unterteilt werden. In dieser Arbeit möchte ich auf die alternierende Telearbeit eingehen, da ich in dieser Form das größte Potential sehe.

Bei dieser Organisationsform der Telearbeit wird die Arbeitsleistung teilweise im Betrieb und teilweise am zumeist häuslichen Arbeitsplatz verrichtet. Man steht in realem Kontakt zum Arbeitnehmer und deren betrieblichen Strukturen. Das charakteristische Merkmal des Telearbeitstyps ist der regelmäßige Wechsel zwischen Telearbeitsplatz und Büroarbeitsplatz.<sup>85</sup>

Durch die regelmäßige Anwesenheit im Unternehmen und die Kommunikation mit dem Vorgesetzten und den Kollegen können Probleme direkt angesprochen und diskutiert werden, was einen großen Vorteil bietet.

Darüber hinaus lassen sich Berufs- und Familienleben besser miteinander verbinden und An-/Abfahrtszeiten werden reduziert. Bedenken im Bezug auf soziale Isolation und Entfremdung lassen sich durch die regelmäßige Anwesenheit im Betrieb, den somit existenten Kontakt zum Unternehmen und zu den Kollegen, als unbegründet ablegen.<sup>86</sup>

Wichtig jedoch ist, dass eine gute Vertrauensbasis zwischen beiden Parteien, Arbeitgeber und Arbeitnehmer herrschen, damit es bei der Arbeitszeitmessung keine Probleme gibt.

Einen Nachteil den man sehr wohl ansprechen muss, ist dieser, dass die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit oft nicht mehr gegeben ist und ein firmenähnlicher Bereich im Zuhause des Telearbeiters besteht, der zu erheblichen Belastungen führen kann. Um diesem Problem Abhilfe zu schaffen ist es äußerst wichtig, ein eigenes Büro einzurichten bzw. Telearbeits-

<sup>83</sup> <http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/pdf/handbuch-arbeitszeitmodelle.pdf>, 09.02.2012

<sup>84</sup> Vgl. Holtbrügge, D.: Personalmanagement (2007), S. 153

<sup>85</sup> Vgl. Büssing André/Aumann Sandra (1997), S. 70

<sup>86</sup> Vgl. Büssing André/Aumann Sandra (1996), S. 451

zentren aufzusuchen, um eine Trennung des privaten und beruflichen Bereichs zu ermöglichen.

### 5.5. Prämien

Unter Prämienlohn wird eine Entlohnungsform verstanden, bei der die Lohnhöhe von der Leistung des Mitarbeiters abhängig ist, bei der aber neben oder statt der beeinflussbaren Mengenleistung auch noch andere Leistungskennzahlen einzeln oder in Kombinationen zugrunde gelegt werden.

Jedes Prämienlohnsystem baut auf einen Grundlohn auf, der sich in der Regel am jeweiligen Tariflohn orientiert. Der Grundlohn wird ergänzt durch einen von der jeweiligen Leistung abhängigen Zuschlag.<sup>87</sup>

Bei großen, besonders gut abgewickelten Kundenprojekten wäre dies ein zusätzlicher Motivationsfaktor bzw. auch ein Faktor zur Aufrechterhaltung der besonderen Arbeitsleistung.

## 6. Zusammenfassung

### 6.1. Erkenntnisse der empirischen Untersuchung

Jeder Mensch ist auf seine Art und Weise ein Individuum, welches in seiner Arbeitswelt durch verschiedene Faktoren motiviert werden möchte.

Im Rahmen dieser empirischen Untersuchung wurde versucht herauszufinden, wodurch sich Mitarbeiter innerhalb einer Vertriebsabteilung motiviert fühlen und wie man die Motivation in Zukunft steigern kann. Weiters wird aufgezeigt wie man bereits vorhandene Motivationsinstrumente besser nutzen kann bzw. welche weiteren Instrumente genutzt werden könnten um eine Motivationssteigerung zu erlangen.

Mitarbeiter sind nur dann motiviert, wenn sie sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren können und man auf ihre persönlichen Bedürfnisse eingeht, die in weiterer Sicht mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen sollen.

Im nächsten Teil wurde der Fragebogen vorgestellt und die einzelnen Punkte genau beschrieben. Hier wurde ersichtlich, dass sich die Mitarbeiter teilweise mit ihrem Unternehmen identifizieren, aber sich nicht vollkommen von dem Leitbild, sowie den Visionen mitgerissen fühlen. Innerhalb ihrer Abteilung fühlen sie sich wohl und es herrscht ein angenehmes Arbeitsklima.

---

<sup>87</sup> 87 Vgl. Bisani F., Personalwesen und Personalführung (1995), S. 458

In Hinsicht auf Motivationsinstrumente hat sich gezeigt, dass bereits einige eingesetzt und von den Mitarbeitern gut angenommen werden, es aber noch Potential an weiteren Motivationsinstrumenten gibt und auch bereits vorhandene noch besser genutzt werden können.

Im letzten Abschnitt wurden Verbesserungsvorschläge erarbeitet und eine Reihe von Motivationsinstrumenten erstellt die dem Verfasser dieser Arbeit für die Zukunft wichtig erscheinen und in denen er ein großes Potential sieht.

Abschließend ist zu erwähnen, dass es kein Einheitsrezept für Mitarbeitermotivation gibt, sondern dass immer individuell auf die Mitarbeiter eingegangen werden muss, da Motivation nicht für alle auf gleicher Ebene passiert. Was für den einen motivierend wirkt, muss nicht für jemand anderen den gleichen Motivationsanstoß haben.

Auch die Bedürfnisse des Menschen sind nicht konstant sondern einem ständigen Wandel unterlegen und daher müssen Motivationsinstrumente immer wieder hinterfragt werden, um die Mitarbeitermotivation aufrecht zu erhalten.

Das wichtigste Kapital in einem Unternehmen ist der Mensch, in den jeden Tag auf das neue investiert werden muss, denn vor allem in einer schnelllebigen Zeit wie heute und unserer globalen Wirtschaft sind motivierte und spezialisierte Mitarbeiter gefragter denn je.

## 6.2. Ausblick

Im theoretischen Teil dieser Bachelorarbeit wurde ein Überblick über die Grundbegriffe, Motivationstheorien und -instrumente für eine bestmögliche Motivation von Mitarbeitern erstellt. Im angehängten praktischen Teil wird anhand einer Erhebung eines Fragebogens sichtbar wie ausgereift das Thema Motivation innerhalb einer Vertriebsabteilung eines internationalen Unternehmens ist.

Einige Motivationsmöglichkeiten werden schon genutzt, andere hingegen bzw. auch bereits eingesetzte Faktoren schlummern noch mit Verbesserungspotential.

Um dauerhaft motivierte Mitarbeiter in seinem Unternehmen zu haben, welche gewinnbringend für die Unternehmung sind, ist es wichtig eine gezielte langfristige Personalentwicklung zu integrieren. Mitarbeiter, sowie auch das Unternehmen befinden sich in einem ständigen Wandel dem man gerecht werden muss, um langfristig auf beiden Seiten Zufriedenheit zu erlangen. Für Führungskräfte ist es die Herausforderung ihre Mitarbeiter zu kennen, zu wissen wie sie „ticken“, um sie als Individuum fördern zu können, denn wir alle wissen, Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens.

## Anlagen

### Fragebogen

Fragebogen

Seite

1

### Fragebogen zum Thema Mitarbeitermotivation

Sehr geehrte Kollegen und Kolleginnen!

Ich bin Studentin der FH Mittweida und im Rahmen meiner Bachelorarbeit bearbeite ich das Thema Mitarbeitermotivation am Beispiel einer internationalen Vertriebsabteilung.

Mit Hilfe dieses Fragebogens möchte ich Potentiale herausarbeiten, welche in Zukunft noch besser genutzt werden können.

Ich bitte Sie ca. um 10 Minuten Ihrer Zeit, um diesen Fragebogen zu bearbeiten.

Selbstverständlich garantiere ich Ihnen eine anonyme und vertrauliche Behandlung Ihrer Daten und Angaben.

Die Ergebnisse dienen ausschließlich meiner Bachelorarbeit und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Ich ersuche Sie um Abgabe des Fragebogens bis spätestens 21. Oktober 2011.

Bei Rückfragen stehe ich Ihnen gerne persönlich oder unter meiner E-Mail Adresse [sabine\\_rubner@yahoo.com](mailto:sabine_rubner@yahoo.com) jederzeit zur Verfügung.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

Mit freundlichen Grüßen,

Sabine Rubner

**"Was gibt Ihrer Motivation den Kick?"**

ja    eher ja    teils-    eher    nein  
                  ja    tels    nein    nein

1.) Unternehmenskultur

- a) Mein Unternehmen verfolgt Visionen mit denen ich mich identifizieren kann und hat ein gutes Image in der Öffentlichkeit, ich erzähle gerne das ich hier arbeite.

--	--	--	--	--

- b) Es fällt mir schwer mich mit dem Leitbild und den Zielen meines Unternehmens zu identifizieren.

--	--	--	--	--

- c) Wir haben in unserer Abteilung insgesamt ein positives Arbeitsklima.

--	--	--	--	--

- d) In unserer Abteilung wird mit Fehlern tolerant und konstruktiv umgegangen.

--	--	--	--	--

2.) Arbeitsbereich

- a) Ich fühle mich wohl an meinem Arbeitsplatz

--	--	--	--	--

- b) Es fehlen mir teilweise die notwendigen Arbeitsmittel und Tools, die ich für ein gute und effiziente Arbeitsleistung benötige.

--	--	--	--	--

- c) Ich arbeite selbstständig an meinen Projekten, mein Vorgesetzter vertraut mir in meinem Handeln.

--	--	--	--	--

- d) In meiner Abteilung kann ich meine Arbeitszeiten flexibel gestalten. (Gleitzeit,...)

--	--	--	--	--

- e) Zur Verfügung stehende Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Homeoffice,...) werden entsprechend der Bedürfnisse der Mitarbeiter innerhalb der Abteilung abgestimmt.

--	--	--	--	--

3.) Management und Führungsstil

- a) Ich fühle mich durch den Führungsstil meines Vorgesetzten gefordert und er motiviert mich durch sein Verhalten.

--	--	--	--	--

- b) Mein Vorgesetzter ist offen für Verbesserungen, Anregungen und Kritik meinerseits, allgemein sind ihm Ideen seiner Abteilung wichtig.

--	--	--	--	--

- c) Im Management werden die Visionen des Unternehmens gelebt und dadurch fühle ich mich als Mitarbeiter "mitgerissen".

--	--	--	--	--

- d) Ich werde in alle Entscheidungsprozesse die meinen Arbeitsbereich betreffen miteinbezogen.

--	--	--	--	--

- e) Mein Vorgesetzter hat Durchsetzungsvermögen und setzt sich für seine Abteilung ein.

--	--	--	--	--



## Fragebogen

	eher ja	teils- ja	eher nein	nein
--	------------	--------------	--------------	------

4.) Projekte und Zielvereinbarungen

a) In meinem Aufgabenbereich weiß ich genau was von mir verlangt wird, ich habe genaue Zielvorgaben von meinem Vorgesetzten.

--	--	--	--	--

b) Ich habe ausreichend Entscheidungs- und Handlungsspielraum für meine Tätigkeitsfelder.

--	--	--	--	--

c) In meinen Projekten komme ich durch genau definierte und gelebte Prozesse gut voran.

--	--	--	--	--

5.) Kommunikation

a) Ich fühle mich innerhalb der Abteilung ausreichend informiert, ich kann Entscheidungen nachvollziehen.

--	--	--	--	--

b) Neuerungen werden regelmäßig innerhalb der Abteilung besprochen.

--	--	--	--	--

c) Bei Entscheidungen, Kritiken welche mich betreffen, wird direkt auf mich zugegangen.

--	--	--	--	--

d) Über allgemeine Änderungen im Unternehmen werden die Mitarbeiter zeitnah informiert.

--	--	--	--	--

6.) Feedback

a) Ich bekomme regelmäßiges Feedback von meinem Vorgesetzten und kann meine Arbeitsleistung einschätzen.

--	--	--	--	--

b) Kritik wird so weitergegeben, dass ich für die Zukunft was daraus lernen kann und es mir weiterhilft mich zu verbessern.

--	--	--	--	--

c) Auch mein Vorgesetzter nimmt Kritik meinerseits auf und ist daran interessiert sich zu verbessern.

--	--	--	--	--

7.) Weiterbildung

a) In meinem Unternehmen werden ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten geboten, ich werde unterstützt wenn ich Bedarf habe und mich weiterbilden möchte.

--	--	--	--	--

b) Mein Vorgesetzter setzt sich für Weiterbildung ein und macht auch selbst Gebrauch davon.

--	--	--	--	--

c) Oft fehlt es an Einschulung bei Einführung neuer Tools , Prozesse und Änderungen innerhalb bestehender Methoden.

--	--	--	--	--

d) In meiner Abteilung wird Weiterbildung nur als "Vision" gelebt.

--	--	--	--	--



Sonstiges zu Ihrer Motivation?

---

---

---

---

### Allgemeine Angaben

Geschlecht?

weiblich ☐

männlich ☐

Wie alt sind Sie?

20 - 30 Jahre ☐

30-50 Jahre ☐

über 50 Jahre ☐

Wie lange sind Sie schon in Ihrem Unternehmen tätig?

unter 1 Jahr ☐

1-5 Jahre ☐

6-10 Jahre ☐

über 10 Jahre ☐

**Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!**

---

## Literaturverzeichnis

### Buchquellen:

- Albs N., Mitarbeiter (2005)
- Antoni C., Gruppenarbeit (1994)
- Bading N., Motivationstheorien (2002)
- Becker M., Personalentwicklung (2005)
- Bisani F., Personalwesen und Personalführung (1995)
- Büssing André/Aumann Sandra (1996)
- Comelli G; von Rosenstiel L.; Führung durch Motivation (2003)
- De Micheli M., Mitarbeitermotivation (2006)
- Doppler K., Lauterburg C., Change Management (2000)
- Drumm H.J., Personalwirtschaftslehre (1989)
- Franken S., Verhaltensorientierte Führung (2007)
- Hamel W., Entgeltformen (1991)
- Heckhausen H; Motivation und Handeln (1989)
- Hentze J., Personalwirtschaftslehre (1995)
- Holtbrügge D., Personalmanagement (2005)
- Maslow A.: Motivation und Persönlichkeit (2005)
- Mehrmann E., Mitarbeiter fördern (2003)
- Nerdinger F.W., Mitarbeiter (2003)
- Oechsler W., Personal (2000)
- Olfert K., Personalwirtschaft (2010)
- Olfert K., Personalwirtschaft, 11. Auflage (2005)
- Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse
- Schanz G., Personalwirtschaftslehre (2000)
- Steinmann/Schreyögg, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 5.Auflage
- Thommen J.-P., Achleitner, A-K, Betriebswirtschaftslehre (2003)
- von Rosenstiel L: Grundlagen der Organisationspsychologie (2007)

Weinert A., Organisationspsychologie (1998)

Weinert A., Organisations- und Personalpsychologie (2004)

Wilhelm O., Motivation und Führung von Mitarbeitern (2010)

### Internetquellen:

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml>, 18.02.2012

<http://de.wikipedia.org/wiki/Valenz-Instrumentalit%C3%A4ts-Erwartungs-Theorie#Valenz,Instrumentalit%C3%A4t,Erwartung>, 19.02.2012

[http://de.wikipedia.org/wiki/Valenz-Instrumentalit%C3%A4ts-Erwartungs-Theorie#Die\\_motivationale\\_Entscheidung](http://de.wikipedia.org/wiki/Valenz-Instrumentalit%C3%A4ts-Erwartungs-Theorie#Die_motivationale_Entscheidung), 19.02.2012

<http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/wp-content/uploads/2011/03/maslow.gif>, 18.02.2012

<http://pascal.kgw.tu-berlin.de/gnom/Lehre/emp.html>, 28.01.2012

[http://widawiki.wiso.uni-dortmund.de/index.php/Maslowsche\\_Bed%C3%BCfnispyramide](http://widawiki.wiso.uni-dortmund.de/index.php/Maslowsche_Bed%C3%BCfnispyramide), 19.02.2012

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html>, 23.03.2012

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf.pdf>, 22.03.2012

[http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst\\_kap4/mottheo/mottheo.PDF](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.PDF), 18.02.2012/19.02.2012

<http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-5.html>, 18.02.2012

[http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Grundlagen\\_der\\_Auslandsentsendung:\\_Arten,\\_Phasen,\\_K%C3%BCndigung#Grundlagen\\_der\\_Auslandsentsendung:\\_Arten.2C\\_Phasen\\_und\\_K.C3.BCndigung](http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Grundlagen_der_Auslandsentsendung:_Arten,_Phasen,_K%C3%BCndigung#Grundlagen_der_Auslandsentsendung:_Arten.2C_Phasen_und_K.C3.BCndigung), 17.02.2012

<http://www.omc-portal.com/downloads/DasMitarbeitergesprach.pdf>, 12. Februar 2012

<http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/erfolgsbeteiligung.php>, 18.03.2012

<http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/sozialleistungen.php>, 18.03.2012

[http://www.shaxmax.at/itwo/trainerwiki/index.php?title=Extrinsische/Intrinsische\\_Motivation](http://www.shaxmax.at/itwo/trainerwiki/index.php?title=Extrinsische/Intrinsische_Motivation), 18.02.2012

<http://www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/docs/Personalfuehrung/05F-Motivation-Praxis.pdf>, 19.02.2012

<http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/pdf/handbuch-arbeitszeitmodelle.pdf>, 09.02.2012

[http://www.wonderbox.ch/ips/191\\_zweifaktorentheorie\\_herzberg.gif](http://www.wonderbox.ch/ips/191_zweifaktorentheorie_herzberg.gif), 19.02.2012

[https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2435-6/entsendung\\_und\\_auslandseinsatz.pdf](https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2435-6/entsendung_und_auslandseinsatz.pdf), 17.02.2012

[https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2435-6/entsendung\\_und\\_auslandseinsatz.pdf](https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2435-6/entsendung_und_auslandseinsatz.pdf), 17.02.2012

**Selbstständigkeitserklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel verfasst habe.

Lieboch, 14.05.2012

Sabine Rubner